عوامل نجاح المصارف الإسلامية



منذر قحف

بسم ا الرحمن الرحيم

عوامل نجاح المصارف الإسلامية

منذر قحف

مقدمة

1. المصارف الإسلامية مؤسسات مالية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات المالية من حيث نماذجها القانونية وبنيتها التكوينية وأهدافها ووسائلها إلى تلك الأهداف إلا بالقدر الذي تقتضيه الصفة المخصصة لها بالإسلامية . فهي قد ألزمت نفسها بالسلوك ضمن الحدود الشرعية وبالتقيد بمقتضى المقاصد العامة للشريعة الغراء . وإن تحديد هذا التعريف للبنوك الإسلامية يسهل علينا منهج الدراسة لأننا في صدد البحث في عوامل نجاح مؤسسة مصرفية مالية أولاً وآخراً .

وعلى الرغم من وجود أنواع من المؤسسات المصرفية وشبه المصرفية التي لا تقصد إلى تحقيق الربح لأصحابها أو مالكيها مثل الاتحادات التسليفية (Credit Unions) وصناديق أو جمعيات الائتمان التعاوني (Cooperative Credit funds) وهي مؤسسات شبه مصرفية ليس لها مالكون أصلاً أو المصارف الاجتماعية المملوكة للقطاع العام التي تؤسسها أو تمولها الحكومات لأهداف اجتماعية أو تنموية أو غيرها ، فإن تحقيق أكبر قدر من الربح يبقى الهدف الأساسي والأول والأهم في جميع المؤسسات الاستثمارية التي يقيمها القطاع الخاص . فلا شك أن هدف كل المؤسسات المالية المملوكة للقطاع الخاص إنما هو تحصيل أكبر قدر من الربح .

ولكن تعظيم الربح كلمة عامة لا بد لها من حصر وتفصيل ، كما لا بد من تحديد معايير كل جزئية من جزئيات هذا الهدف العام . وهو ما سيكون موضوع القسم الآول من الدراسة . أما القسم الثاني فسيناقش تجارب بعض البنوك الإسلامية في ضوء معايير النجاح وسيخصص القسم الثالث لاستخلاص عوامل نجاح المصرف الإسلامي من الواقع العملي للمصارف الإسلامية التي تمت دراستها .

القسم الأول

معايير نجاح المصارف الإسلامية

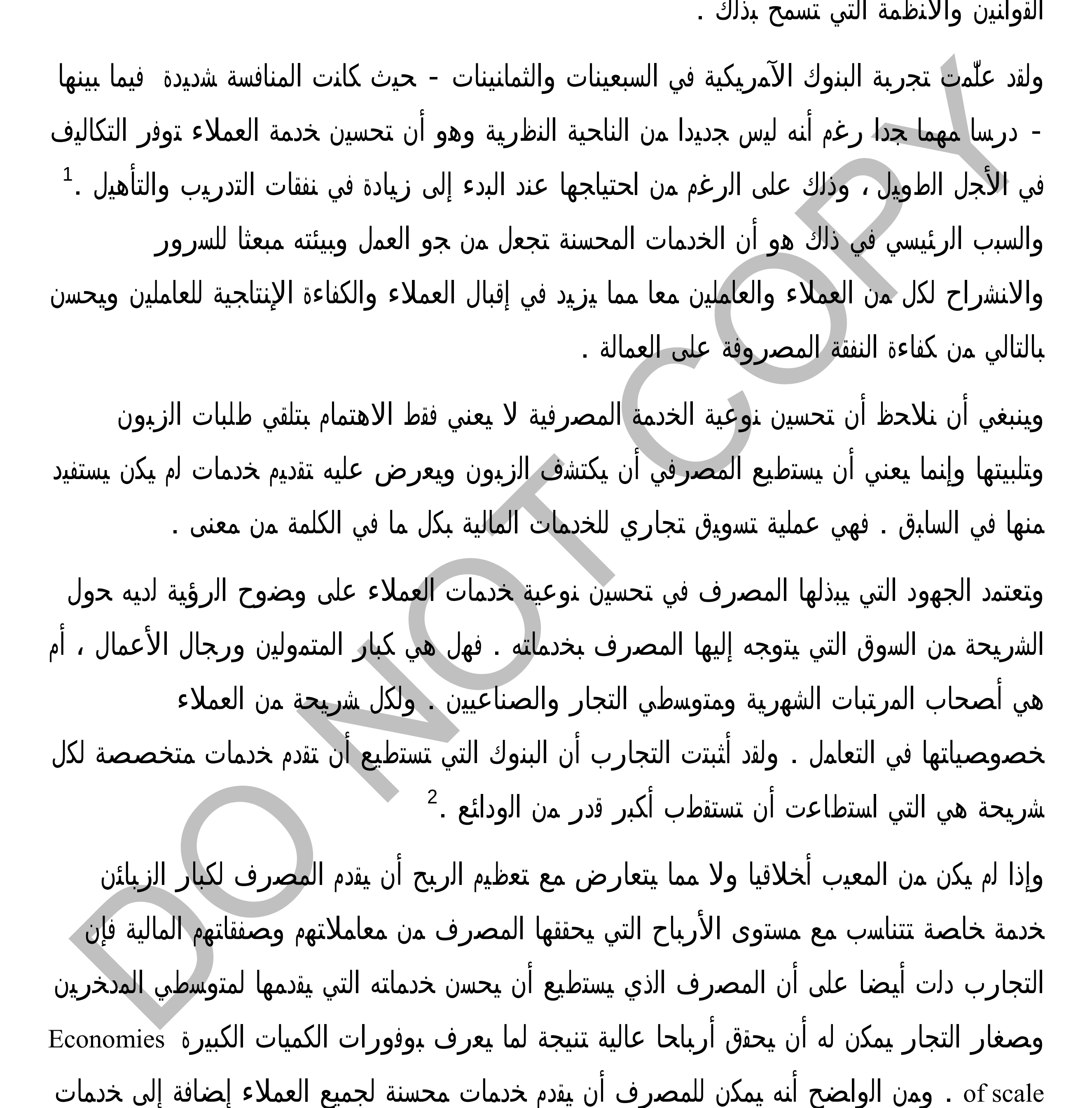
2. **اعتبارات الآجل الطويل ، تنمية الودائع :** لتحقيق أكبر قدر من الربح لا بد من ملاحظة التمييز بين الأجل الطويل والأجل القصير . فالمصرف - إسلاميا كان أم غير إسلامي - يهمه تحقيق الربح في الأجل الطويل دون التضحية بالربح القصير الأجل . والربح الطويل الأجل إنما يتأثر بمقدار النمو بالودائع وغيرها من عناصر المطلوبات التي تتيح للمصرف فرص توفر موجودات أو أصول استثمارية مدرة للأرباح . لذلك لا بد من النظر إلى معدل نمو الودائع بأشكالها المتعددة كمعيار لنجاح المصرف .

والمصرف الإسلامي لديه ثلاثة أنواع من الإيداعات هي التي تحدد قدرته على رفع معدلات العائد للمساهمين ، وهي الودائع في الحسابات الجارية والودائع الاستثمارية المطلقة في حسابات التوفير وحسابات ودائع المضاربة والودائع خارج الموازنة في الصناديق الاستثمارية وحسابات الاستثمار الخاصة أو المقيدة . ومن الخطأ الظن بأن هذه الودائع مستقل بعضها من بعض فقد أثبتت الأبحاث العديدة وجود ترابط فيما بينها هو في العادة ارتباط إيجابي . لذلك فأن تسويق أي نوع من الودائع وتقديمه للعملاء ينبغي دائما أن يلحظ تأثيرذلك على الأنواع الأخرى من الودائع ، بل أن يتمكن من قياس هذا التأثير .

وإذا كان المصرف الإسلامي لا يوزع عوائد على أصحاب الودائع الجارية فإن خدمة هذه الحسابات – رغم أنها مكلفة في العادة - لا تزيد فقط من معدل الربح الخاص بالمساهمين باعتبار أن هذه الودائع لا تخضع للتوزيع بسبب ضمانها وإنما ترفع أيضا مضاعف معدل الموجودات لحقوق الملكية الأمر الذي ينعكس بشكل زيادة أكبر على معدل الربح .

ومن جهة أخرى فإن الدائع في الحسابات خارج الميزانية تعتبر أسلوبا جذابا لزيادة عدد العملاء فضلا عن كونها وسيلة هامة جدا لزيادة معدل العائد للمساهمين لأنها تزيد إيرادات أعمال الوكالة التي هي أقل تأثرا بمخاطر الاستثمار .

3. **اعتبارات الأجل الطويل ، تحسين نوعية الخدمات للعملاء :** قد يكون اهتمام بعض البنوك الإسلامية قليلا بنوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها وبخاصة إذا كانت تتمتع بوضع يمكنها من ممارسة نوع من



القوة الاحتكارية في السوق . وقد عاشت عدة مصارف أسلامية هذه الحالة عندما كانت تنفرد وحدها بسوق الخدمات المالية الإسلامية . ولكن هذه الأوضاع الاحتكارية تتضاءل اليوم بسبب عوامل تعدد المصارف الإسلامية في كثير من الدول ودخول المصارف التقليدية سوق التمويل الإسلامي مع انتشار القوانين والأنظمة التي تسمح بذلك .

ولقد علّمت تجربة البنوك الآمريكية في السبعينات والثمانينات - حيث كانت المنافسة شديدة فيما بينها - درسا مهما جدا رغم أنه ليس جديدا من الناحية النظرية وهو أن تحسين خدمة العملاء توفر التكاليف في الأجل الطويل ، وذلك على الرغم من احتياجها عند البدء إلى زيادة في نفقات التدريب والتأهيل .[1] والسبب الرئيسي في ذلك هو أن الخدمات المحسنة تجعل من جو العمل وبيئته مبعثا للسرور والانشراح لكل من العملاء والعاملين معا مما يزيد في إقبال العملاء والكفاءة الإنتاجية للعاملين ويحسن بالتالي من كفاءة النفقة المصروفة على العمالة .

وينبغي أن نلاحظ أن تحسين نوعية الخدمة المصرفية لا يعني فقط الاهتمام بتلقي طلبات الزبون وتلبيتها وإنما يعني أن يستطيع المصرفي أن يكتشف الزبون ويعرض عليه تقديم خدمات لم يكن يستفيد منها في السابق . فهي عملية تسويق تجاري للخدمات المالية بكل ما في الكلمة من معنى .

وتعتمد الجهود التي يبذلها المصرف في تحسين نوعية خدمات العملاء على وضوح الرؤية لديه حول الشريحة من السوق التي يتوجه إليها المصرف بخدماته . فهل هي كبار المتمولين ورجال الأعمال ، أم هي أصحاب المرتبات الشهرية ومتوسطي التجار والصناعيين . ولكل شريحة من العملاء خصوصياتها في التعامل . ولقد أثبتت التجارب أن البنوك التي تستطيع أن تقدم خدمات متخصصة لكل شريحة هي التي استطاعت أن تستقطب أكبر قدر من الودائع .[2]

وإذا لم يكن من المعيب أخلاقيا ولا مما يتعارض مع تعظيم الربح أن يقدم المصرف لكبار الزبائن خدمة خاصة تتناسب مع مستوى الأرباح التي يحققها المصرف من معاملاتهم وصفقاتهم المالية فإن التجارب دلت أيضا على أن المصرف الذي يستطيع أن يحسن خدماته التي يقدمها لمتوسطي المدخرين وصغار التجار يمكن له أن يحقق أرباحا عالية نتيجة لما يعرف بوفورات الكميات الكبيرة Economies of scale . ومن الواضح أنه يمكن للمصرف أن يقدم خدمات محسنة لجميع العملاء إضافة إلى خدمات

---

[1] M. Ray Grubbs and R. E. Reienbach, Customer Service Renaissance, Bankers Publishing Co, Chicago, Ill 1991, pp. 7-8.

[2] نفس المرجع ، ص 28 .

أعلى للشريحة العليا من الزبائن ، بحيث يوفر لجميع المتعاملين معه ممارسة مصرفية ممتعة . ويتأتى ذلك عن طريق الوسائل التالية :

i. تشخيص الخدمة المصرفية : ونعني بذلك جعل خدمات المصرف شخصية لكل زبون بحيث يشعر الزبون بارتباط شخصي بالمصرف الذي يتعامل معه .

ii. رفع المستوى المهني للعاملين في إدارات التعامل المباشر مع الزبائن بحيث يستطيعون تقديم خدمات مهنية بسرعة ودقة تكتسب ثقة الزبون .

iii. اهتمام إدارات الاستثمار بالعمل على تحقيق أرباح للمستثمرين – سواء أكانوا أصحاب ودائع أو أصحاب رأسمال - تفوق المستوى المتوسط للبنوك الأخرى في السوق التي يخدمها المصرف ، وبخاصة البنوك الإسلامية المنافسة .

iv. تحسن جو العمل وجعله مريحا ومشجعا للعاملين في المصرف .

v. تقديم خدمات ملحوظة للبيئة الاجتماعية التي يستمد منها المصرف عملاءه ومستثمريه والعاملين فيه . وينبغي التأكيد الكبير على كلمة ملحوظة هنا لأن الهدف من خدمة البيئة الاجتماعية إنما هو زيادة الربح وبالتالي فإن لاختيار نوع الخدمات الاجتماعية أثر كبير في مردود النفقة . فمن الأفضل للمصرف مثلا أن يقدم عشرة منح دراسية لعشرة من الناجحين بالشهادة الثانوية بقيمة ألف دينار للمنحة الواحدة في حفل عام لتكريم الناجحين يتناقل خبره الناس ، من أن يقدم منحة دراسة واحدة بعشرة آلاف للطالب الحائز على أعلى الدرجات .

وأخيرا فإن رفع نوعية الخدمة المصرفية يعتمد على تحسين عناصر ثلاثة هي : المهنية المصرفية الصحيحة ، والتعرف على الزبائن ، وتكوين علاقات شخصية معهم . فالمهنية المصرفية الصحيحة هي المنطلق الأول لبعث الثقة بالمصرف والعاملين فيه . ويتركز تحسينها في تحسين معرفة العاملين بعملهم المصرفي وإتقانهم له بحيث يستطيع الواحد منهم أن يقدم شرحا مهنيا موجزا ودقيقا لكل خدمة مصرفية قد تدور في خلد الزبون ، ثم في إنجازهم لما يريده العميل بسرعة ودقة مما يجعل العميل يجود بثقته وباعتماده على الموظف وبالتالي على المصرف نفسه . أما التعرف على العملاء فيقوم على التواصل المستمر مع الزبون مما يعتبره بعض خبراء تسويق الخدمات المصرفية أهم قاعدة

إدارية على الإطلاق ،[3] وكذلك القدرة على التفاعل مع إرادة الزبون ورغبته مما يؤدي إلى التمكن من استشفاف رغباته المستقبلية والعمل على عرض الخدمات المصرفية التي تؤدي إلى تلبيتها .[4]

وهنالك عدة معايير لقياس نوعية الخدمة المصرفية المقدمة للزبون منهما ما يتم عن طريق استقراء رضى العملاء من خلال استبيانات دورية يتم تبويبها وقياسها ، ومنها ما يقوم على حساب الوقت الذي يستغرقه أداء الخدمات وربطه بوقت قياسي ، ومنها ما يحسب عدد العملاء الجدد الذين استطاع موظفو التسويق استجلابهم للمصرف . كما يمكن قياس مدى نجاح إدارات الخدمات المباشرة للعملاء ككل بالتغيّر في حجم التعاملات المصرفية التي يقوم بها العملاء مع المصرف .

4. **اعتبارات الأجل الطويل ، توسيع قاعدة الخدمات المصرفية :** دلت دراسات عديدة قامت بها هيئات بحثية ذات مشارب متنوعة في أمريكا أن 80%-90% من الموجودات المادية لزبائن البنوك توجد خارج المصرف الذي يتعامل معه الزبون ، وتزداد هذه النسبة كلما اقتصر نشاط البنك على الحسابات الجارية وتقديم السلف والقروض وبطاقات الائتمان .[5] معنى ذلك أن هنالك فرصا كثيرة لاجتذاب ودائع واستثمارات جديدة حتى دون توسيع قاعدة العملاء لدى البنك . وقد اتجهت عدة مصارف إسلامية في أواخر القرن الماضي فقط نحو توسيع قاعدة خدماتها باتجاه الاستثمارات بالوكالة مثل صناديق الاستثمار وحسابات الاستثمار الخاصة .

غير أن الأمر الذي ينبغي عدم إزاحته إلى هامش العمل المصرفي المعاصر هو أن قدرة البنك على زيادة ودائعه وسائر الأموال المستثمرة لديه تعتمد اعتمادا كليا على نشاط إدارة الهندسة المالية لديه لأن ذلك هو الذي يضمن له استمرار التوسع في ودائعه وبالتالي في قدرته على زيادة موجوداته الاستثمارية بشكل مستمر .[6] يتأكد هذا المبدأ في المصارف الإسلامية أكثر من غيرها لأن طبيعة هذه المصارف تقوم على ابتكارات جديدة في الفن المصرفي يبتعد عن المرتكز الأساسي للعمل المصرفي التقليدي وهو الإقراض والاقتراض . وإن ابتكار فيض من الأدوات الاستثمارية يقدم للزبائن بدائل جذابة تحفزهم على تحويل موجوداتهم المادية إلى المصرف الإسلامي كما تجتذب عملاء جددا بإيداعات جديدة ، هذا الابتكار المستمر هو مربط الفرس ومعقد الرهان لمصرفية إسلامية متطورة .

---

[3] Merlin Gackle , Bankers as Brokers: the complete guide to selling mutual funds and other fee-based investment products, Probus Publication Co., Chicago, Ill 1994, p. 60.
[4] Ray Grubbs, P. 75-86.
[5] Merlin Gackle, p. 59.
[6] Ibid., pp. 61-72.

وفي هذا فإن إدراة الهندسة المالية هي المحرك القوي لإدارة التسويق المصرفي فمن دون نشاط الأولى لا تستطيع إدارة التسويق أن تقوم باجتذاب ودائع جديدة بصورة مستمرة تضمن النمو المستمر لنشاط المصرف الإسلامي وأرباحه .

أما قياس توسيع الخدمات المصرفية فيكون بحساب النمو في حسابات الاستثمار غير التقليدية وبخاصة الاستثمارات خارج الميزانية بالوكالة ذات العمولات الثابتة والمتناقصة ، كما يتم أيضا بقياس نمو المبتكرات الجديدة نفسها وذلك بقياس حجم العمليات في الأدوات المبتكرة .

5. **اعتبارات الأجل الطويل ، المحافظة على رأسلمال :** إن المحافظة على رأسلمال هي أهم اعتبارات تعظيم الأرباح في الأجل الطويل لأن ذوبان رأسلمال وتناقصه لا يفقد المصرف إيداعات جديدة فحسب وإنما يفقده أيضا الوسائل التي يحقق باستعمالها أهدافه نفسها .

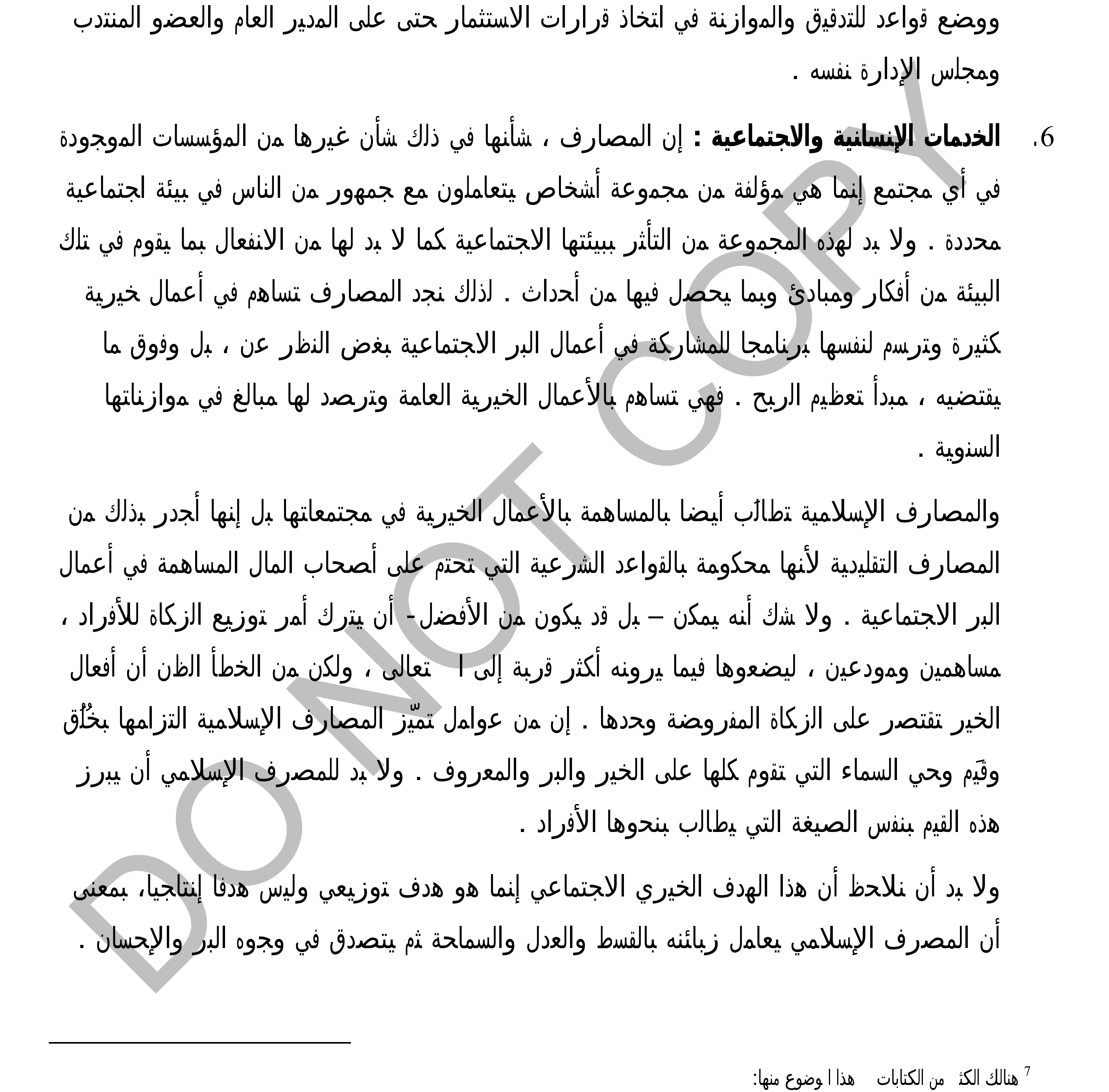
ولا شك أن من أهم معايير المحافظة على رأسلمال مدى التنويع في استثمارات المصرف ومدى التوافق فيما بين استحقاقات استثماراته واستحقاقات إيداعاته . فمن الأخطاء الشائعة في البنوك الإسلامية بشكل خاص هو أنها تمول استثمارات طويلة الأجل من إيداعات قصيرة الأجل . وإذا كان ثمة محاولات لتقليل التمويل بالمرابحة لحساب زيادة التمويل بالمضاربة والمشاركة فإن هذه المحاولات ينبغي أن تأخذ في الحسبان أن لا تتجاوز تمويلات المشاركة والمضاربة حدود السلامة من حيث التناسب مع مصادر تمويلها ومع مواعيد استحقاقاتها .

إضافة إلى ذلك فإن المحافظة على رأسلمال تقتضي وضع خطوط حمراء واضحة لا يمكن تجاوزها في درجات المخاطر التي يمكن للمصرف الإسلامي أن يتحملها ، سواء في ذلك مخاطر الاستثمار أم مخاطر العملات الأجنبية . وإن كان من الواضح إن البنوك الإسلامية درجت على اتخاذ مواقف محافظة عموما من مخاطر الاستثمار فإن بعضا منها أوقع المستثمرين والمودعين معا في حومة الفشل المحض بسبب فقدان هذه الخطوط الحمراء وضعف عنصر التدقيق والموازنة Check and Balance في أسلوب الإدارة .

لذلك فإن من المعايير المهمة في المحافظة على رأسلمال تشكيل وقوة إدارة المخاطر بشكل مهني لا يكفي فيه التقيد بتوجيهات المصرف المركزي وبما هو مألوف ومعروف في المصرفية التقليدية من

قواعد الحرص والحذر Rules of Banking Prudence ،[7] وإنما ينبغي أن يضاف إليها ربط استثمارات المضاربة والمشاركة بالإيداعات الاستثمارية الطويلة الأجل ، وربط استحقاقات استثمارات المضاربة والمشاركة بآجال الودائع الاستثمارية الطويلة الأجل ، ووضع خطوط حمراء للمخاطر المتحمّلة ، ووضع قواعد للتدقيق والموازنة في اتخاذ قرارات الاستثمار حتى على المدير العام والعضو المنتدب ومجلس الإدارة نفسه .

6. **الخدمات الإنسانية والاجتماعية :** إن المصارف ، شأنها في ذلك شأن غيرها من المؤسسات الموجودة في أي مجتمع إنما هي مؤلفة من مجموعة أشخاص يتعاملون مع جمهور من الناس في بيئة اجتماعية محددة . ولا بد لهذه المجموعة من التأثر ببيئتها الاجتماعية كما لا بد لها من الانفعال بما يقوم في تلك البيئة من أفكار ومبادئ وبما يحصل فيها من أحداث . لذلك نجد المصارف تساهم في أعمال خيرية كثيرة وترسم لنفسها برنامجا للمشاركة في أعمال البر الاجتماعية بغض النظر عن ، بل وفوق ما يقتضيه ، مبدأ تعظيم الربح . فهي تساهم بالأعمال الخيرية العامة وترصد لها مبالغ في موازناتها السنوية .



والمصارف الإسلامية تطالَب أيضا بالمساهمة بالأعمال الخيرية في مجتمعاتها بل إنها أجدر بذلك من المصارف التقليدية لأنها محكومة بالقواعد الشرعية التي تحتم على أصحاب المال المساهمة في أعمال البر الاجتماعية . ولا شك أنه يمكن – بل قد يكون من الأفضل- أن يترك أمر توزيع الزكاة للأفراد ، مساهمين ومودعين ، ليضعوها فيما يرونه أكثر قربة إلى ا تعالى ، ولكن من الخطأ الظن أن أفعال الخير تقتصر على الزكاة المفروضة وحدها . إن من عوامل تميّز المصارف الإسلامية التزامها بخُلُق وقيَم وحي السماء التي تقوم كلها على الخير والبر والمعروف . ولا بد للمصرف الإسلامي أن يبرز هذه القيم بنفس الصيغة التي يطالب بنحوها الأفراد .

ولا بد أن نلاحظ أن هذا الهدف الخيري الاجتماعي إنما هو هدف توزيعي وليس هدفا إنتاجيا، بمعنى أن المصرف الإسلامي يعامل زبائنه بالقسط والعدل والسماحة ثم يتصدق في وجوه البر والإحسان .

---

[7] هنالك الكث من الكتابات هذا ا وضوع منها:
Jeremy F. Taylor, The Prudent Management of Modern US Banks, Quorum Books Publishing Co., London & Connecticut, 1994.
حيث فصل قواعد ا رص وا ذر الائتمان ، وقواعد ا رص وا ذر الاستثمار ، وقواعد ا رص وا ذر ا سؤولية ا تحملة والالتزام بالتمويل ، وقواعد ا رص وا ذر كفاية رأسلمال ، وقواعد ا رص وا ذر ا عاملات بالعملات الأجنبية .

فالإنفاق على الأهداف الاجتماعية الخيرية هو من نوع إعادة توزيع الإيرادات الصافية وإن كان المصرف – لأهداف ضريبية محضة- يصنفها ضمن مصروفاته العامة .

لذلك ينبغي أن يختص المصرف الإسلامي دائما بقدر من الإنفاق على وجوه البر بما يتناسب مع هويته والصفة التي قيد نفسه بها وهو حمل لواء القيم الإسلامية وأخلاق الرسالة . وإذا كان النبي ، صلى ا عليه وسلم ، قد وعد بالخُلف لكل نفقة وبألا ينقص مال من صدقة فإن من وسائل الخلف وسبل التعويض أن تزداد ثقة الناس بالمصرف المنفق وقناعتهم بصدقه فيما يعلنه من الاتصاف بالإسلام ، وتزداد بالتالي رغبتهم في التعامل مع المصرف الإسلامي .

7. **اعتبارات الأجل القصير : عناصر رفع معدل الأرباح** : أن رفع معدل الأرباح فوق المستوى الموجود لدى المصارف الإسلامية والتقليدية المنافسة هو في المآل الهدف النهائي والمعيار النوعي لنجاح أي مصرف بشكل عام ولنجاح المصرف الإسلامي بشكل خاص . وفيما عدا الدور الذي يقوم به كل إنسان أو مجموعة من الناس في المشاركة بأعمال البر في المجتمع ويطالَب به المصرف الإسلامي أكثر من غيره بسبب هويته وصفته ، فإن كل حديث عن أهداف غير الربح إما أنه حديث عن هدف وسيط يقرب إلى الهدف الأساسي أو أنه من قبيل الدعاية التسويقية التي تخدم هدف رفع معدل الأرباح .

وسنخصص ما بقي من القسم الأول من هذه الدراسة للتذكير بقواعد إدارة ربحية المصرف الإسلامي وهي ما يمكن تلخيصه بست نقاط هي : تسعير الخدمات المصرفية ، وكفاءة نفقات المصرف في تحصيل الإيرادات ، انتقاء الاستثمارات ذات العوائد العالية ، تقليل تعطل الموجودات إلى أدنى حد ممكن ، والإفادة من وفورات الإنتاج الكبير ، والالتزام بأسلوب مؤسسي لانتقال المعلومات إلى الإدارة لاتخاذ القرار في وقته المناسب .

i. تسعير الخدمات المصرفية : إن المألوف في المصارف الجديدة أن "تستعير" قائمة أسعارها من المصارف القائمة . ولكن المصرف الحريص على تقديم خدمات نوعية متميزة لا بد له من وضع قائمة أسعاره بناء على دراسة تحليلية للتكاليف المعيارية لديه ثم مقارنتها مع المصارف الأخرى ، ثم تحديد عمولاته بما يتلاءم مع كل من مقدار الخدمة المصرفية المقدمة ومدى تحمل العميل المتوسط (ويفضل إحصائيا أخذ الوسيط Mode لأنه الأكثر تكرارا) للسعر المقترح ، مع العمل على رفع أسعار الخدمات المصرفية إلى أعلى مستوى ممكن ، دون

التضحية بالقدرة التنافسية للمصرف . ويشمل تسعير الخدمات المصرفية تحديد الرسوم على الخدمات غير الاستثمارية كما يشمل حصة المضارب والوكيل في عوائد استثمارات الودائع المطلقة والمقيدة والخاصة.

ii. كفاءة نفقات المصرف في تحصيل الإيرادات : وتقاس بنسبة مجموع المصروفات إلى مجموع الإيرادات . وكلما انخفضت هذه النسبة كلما ارتفعت كفاءة الدينار الواحد الذي ينفقه المصرف.

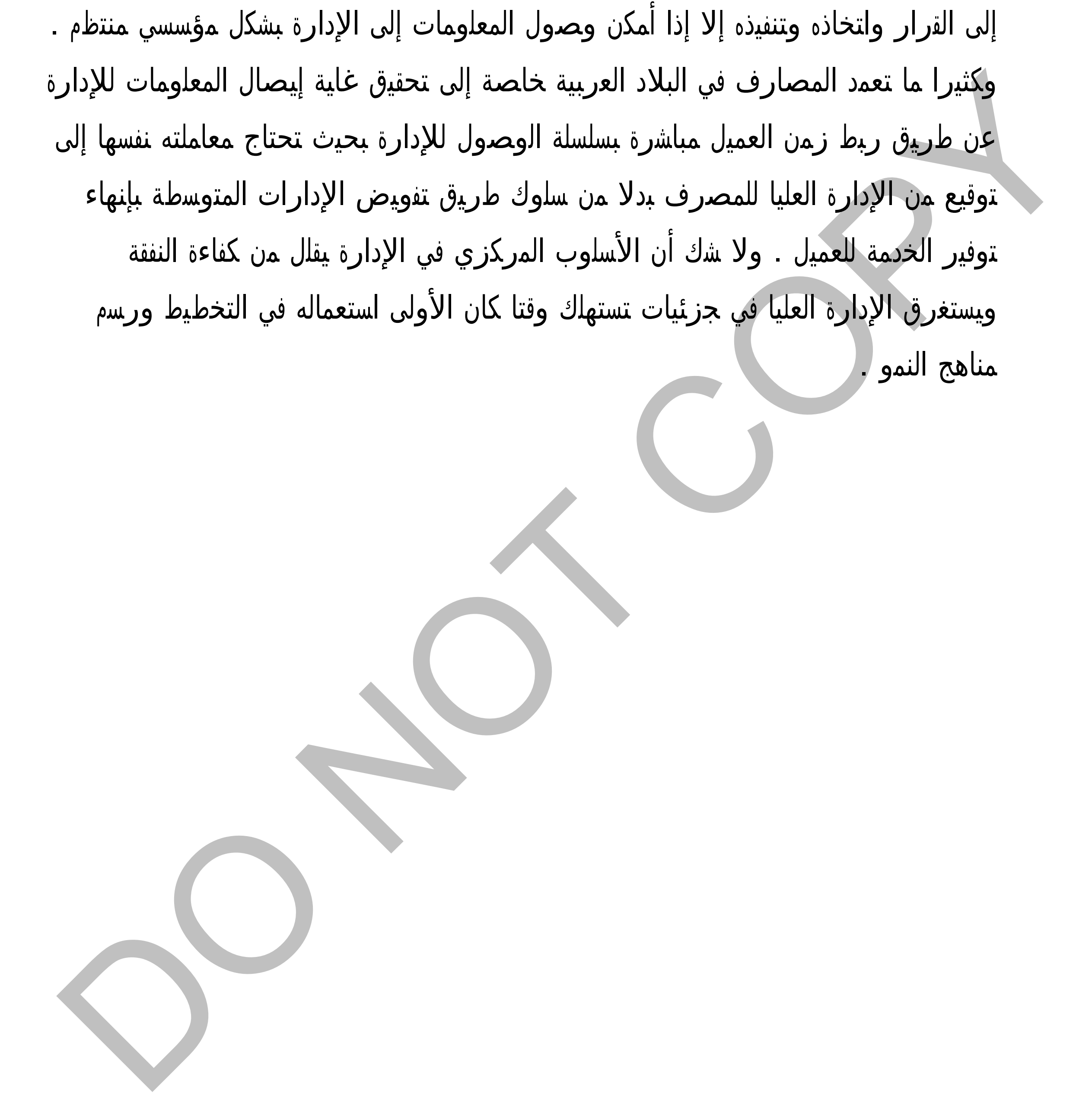
ويستطيع المصرف الإسلامي تحقيق الوفورات الربحية عن طريق الزيادة في كفاءة عماله وموظفيه ، وذلك من خلال التدريب المستمر وإدخال الفرح والسرور في بيئة وجو العمل.

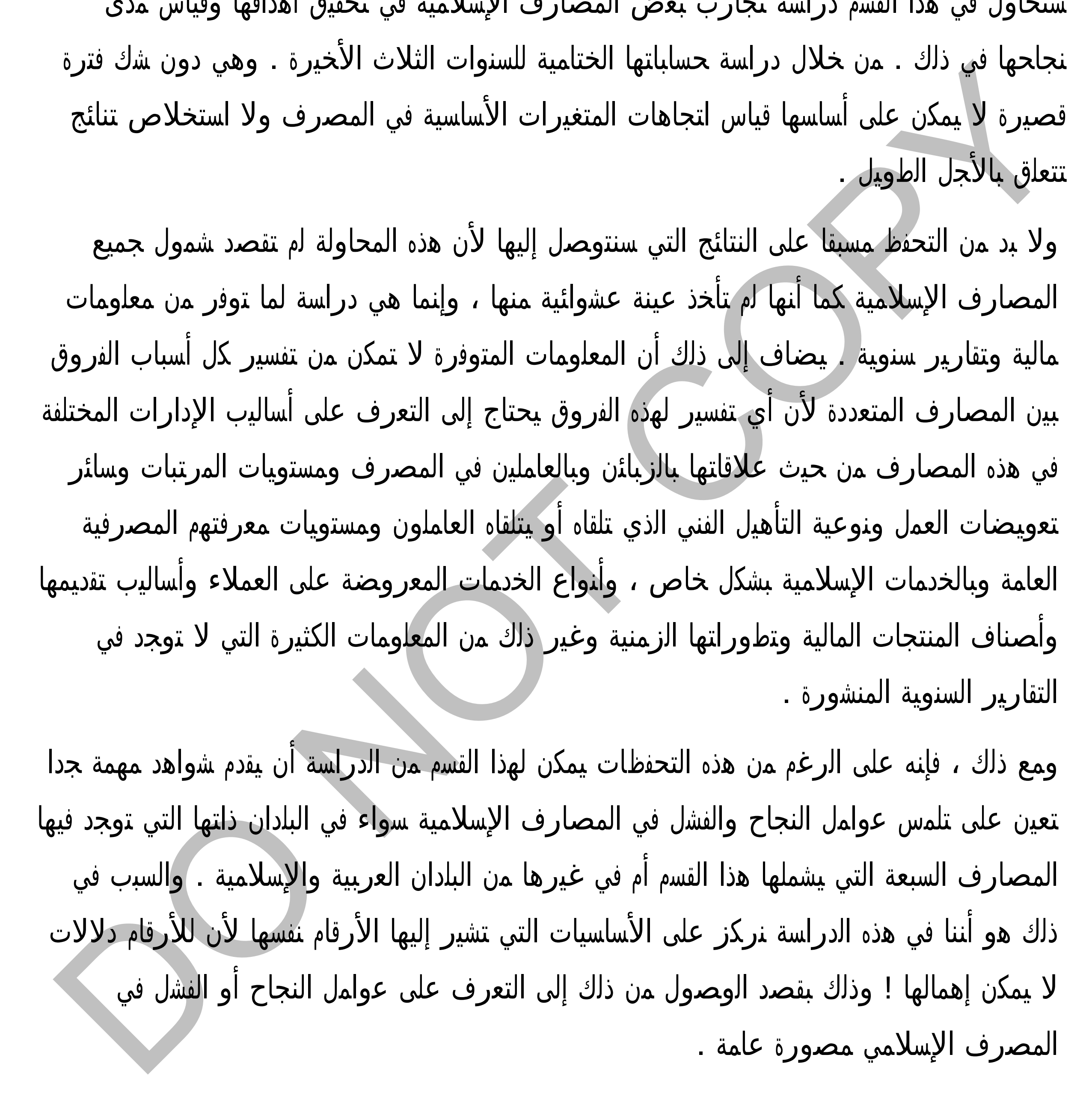
iii. انتقاء الاستثمارات ذات العوائد العالية : يرتبط انتقاء الاستثمارات بإدارة المخاطر لأن من المعروف أن ارتفاع العائد المتوقع يرتبط بارتفاع مخاطر الاستثمار . ولكنه يرتبط أيضا وإلى حد كبير بحجم المصرف نفسه . فقطاع المال كالغابة تماما كلما سمنت فيه الفريسة كلما احتاجت إلى حيوان أضخم ليستطيع التهامها . والمصرف الذي يدخل السوق برأسمال كبير يستطيع أن يصل إلى المشروعات ذات العوائد الأعلى فضلا عن أنه يبعث ثقة أقوى في قلوب أصحاب الودائع مما يجعلهم يقبلون عليه باستثماراتهم . ولا يكفي أن يبدأ المصرف الإسلامي برأسمال مرتفع وإنما ينبغي أن يردف ذلك باستراتيجية للنمو المستمر سواء من حيث التغطية الجغرافية أم من حيث حجم الإيداعات والموجودات أم من حيث الاندماج وشراء مؤسسات مالية أخرى .

iv. تقليل تعطل الموجودات إلى أدنى حد ممكن : إن لكل المصارف حاجات لاحتياطيات نقدية بعضها إلزامي وبعضها تقتضيه حكمة قواعد الحوص والحذر ، ولكن المصارف الإسلامية معروفة بارتفاع احتياطياتها النقدية لأسباب بعضها فني تسببه أحيانا علاقاتها مع المصرف المركزي وبعضها إداري محض يتمكن المصرف الإسلامي من التقليل منه إذا ما استطاع أن يعيد النظر بفلسفة إدارته ، ويحسن من أساليبه في تطبيق قواعد الحرص والحذر ، ويستفيد من الفرص القليلة الموجودة حوله لاستعمال الموجودات النقدية استعمالا مدرا للدخل .

v. الإفادة من وفورات الإنتاج الكبير : ويتأتى ذلك بزيادة الموجودات الاستثمارية لأن زيادة الاستثمارات تحرك مضاعف معدل الموجودات الدارة للربح إلى حقوق الملكية في اتجاه تعظيم الأرباح .

vi. الالتزام بأسلوب مؤسسي لانتقال المعلومات إلى الإدارة لاتخاذ القرار في وقته المناسب . إن قرب اتخاذ القرار من وقت الحاجة إليه ومن موعد تنفيذه هو أهم عناصر تحقيق الربح فضلا عن كونه أهم عناصر المحافظة على رأسلمال . ولا يمكن تقليل المسافة الزمنية بين الحاجة إلى القرار واتخاذه وتنفيذه إلا إذا أمكن وصول المعلومات إلى الإدارة بشكل مؤسسي منتظم . وكثيرا ما تعمد المصارف في البلاد العربية خاصة إلى تحقيق غاية إيصال المعلومات للإدارة عن طريق ربط زمن العميل مباشرة بسلسلة الوصول للإدارة بحيث تحتاج معاملته نفسها إلى توقيع من الإدارة العليا للمصرف بدلا من سلوك طريق تفويض الإدارات المتوسطة بإنهاء توفير الخدمة للعميل . ولا شك أن الأسلوب المركزي في الإدارة يقلل من كفاءة النفقة ويستغرق الإدارة العليا في جزئيات تستهلك وقتا كان الأولى استعماله في التخطيط ورسم مناهج النمو .





القسم الثاني

تجربة بعض المصارف الإسلامية في تحقيق أهدافها

8. سنحاول في هذا القسم دراسة تجارب بعض المصارف الإسلامية في تحقيق أهدافها وقياس مدى نجاحها في ذلك . من خلال دراسة حساباتها الختامية للسنوات الثلاث الأخيرة . وهي دون شك فترة قصيرة لا يمكن على أساسها قياس اتجاهات المتغيرات الأساسية في المصرف ولا استخلاص نتائج تتعلق بالأجل الطويل .

ولا بد من التحفظ مسبقا على النتائج التي سنتوصل إليها لأن هذه المحاولة لم تقصد شمول جميع المصارف الإسلامية كما أنها لم تأخذ عينة عشوائية منها ، وإنما هي دراسة لما توفر من معلومات مالية وتقارير سنوية . يضاف إلى ذلك أن المعلومات المتوفرة لا تمكن من تفسير كل أسباب الفروق بين المصارف المتعددة لأن أي تفسير لهذه الفروق يحتاج إلى التعرف على أساليب الإدارات المختلفة في هذه المصارف من حيث علاقاتها بالزبائن وبالعاملين في المصرف ومستويات المرتبات وسائر تعويضات العمل ونوعية التأهيل الفني الذي تلقاه أو يتلقاه العاملون ومستويات معرفتهم المصرفية العامة وبالخدمات الإسلامية بشكل خاص ، وأنواع الخدمات المعروضة على العملاء وأساليب تقديمها وأصناف المنتجات المالية وتطوراتها الزمنية وغير ذلك من المعلومات الكثيرة التي لا توجد في التقارير السنوية المنشورة .

ومع ذلك ، فإنه على الرغم من هذه التحفظات يمكن لهذا القسم من الدراسة أن يقدم شواهد مهمة جدا تعين على تلمس عوامل النجاح والفشل في المصارف الإسلامية سواء في البلدان ذاتها التي توجد فيها المصارف السبعة التي يشملها هذا القسم أم في غيرها من البلدان العربية والإسلامية . والسبب في ذلك هو أننا في هذه الدراسة نركز على الأساسيات التي تشير إليها الأرقام نفسها لأن للأرقام دلالات لا يمكن إهمالها ! وذلك بقصد الوصول من ذلك إلى التعرف على عوامل النجاح أو الفشل في المصرف الإسلامي بصورة عامة .

9. **تطور الموجودات والموجودات الاستثمارية :**

تتفاوت المصارف الإسلامية في قدرتها على زيادة مجموع موجوداتها بشكل عام وموجوداتها الاستثمارية بشكل خاص تفاوتا كبيرا . وقد عرضنا في الجدولين 1 و2 تطور مجموع الموجودات والموجودات الاستثمارية على التوالي .

ونلاحظ من الجدول رقم 1 أنه في حين استطاع أحد هذه المصارف (المصرف C) أن يزيد موجوداته بنسبة 96% خلال ثلاث سنوات يليه في ذلك المصرف G بزيادة قدرها 42% ، نجد مقابل ذلك تناقصا في موجودات مصرف إسلامي آخر (المصرف F) بلغ 18% !

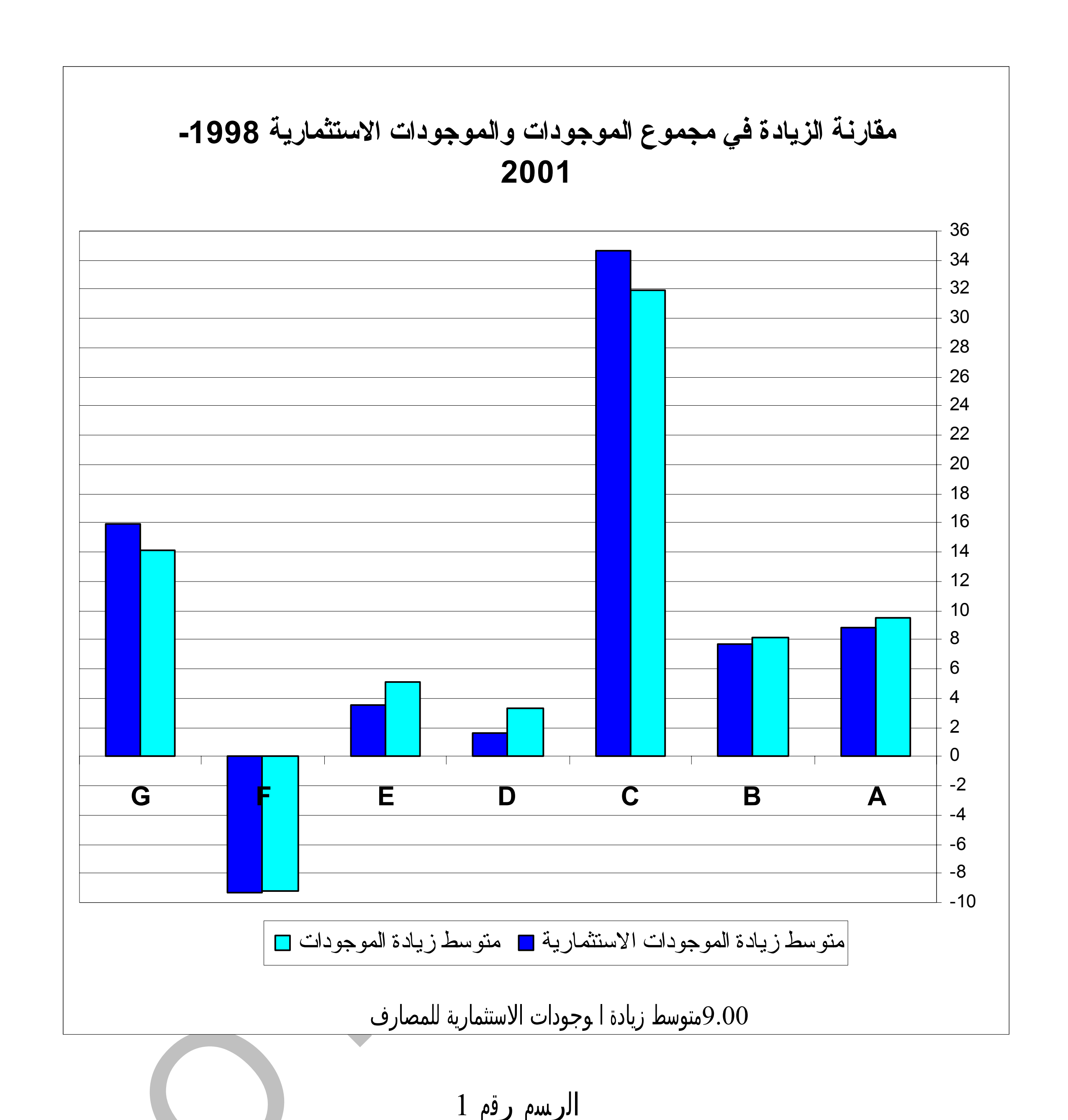
ولا شك في أن للزيادة في الموجودات دلالة كبيرة على قدرة المصرف على النمو والنجاح ، والأهم من ذلك أن لها دلالة على قدرة المصرف على توليد الإيرادات لأن النمو في الموجودات لا يرفع فقط كمية الأموال التي يستطيع الصرف استثمارها ، وإنما يرفع أيضا قدرة المصرف على الاستثمار في مشروعات ذات عوائد أعلى ، أي أنه يمكّن المصرف من تحسين نوعية استثماراته برفعها إلى مستوى نوعي أعلى في الاستثمار ، وكلا الأمرين ينعكسان بشكل زيادة في ربحية المصرف الإسلامي .

الجدول رقم 1 : % تطور (زيادة) مجموع الموجودات

BANK	1999/98	2000/1999	2001/2000	2001/1998	Average
A	7.10	9.42	9.56	28.40	9.47
B	0.26	22.25	1.62	24.55	8.18
C	19.34	25.87	30.46	95.96	31.99
D	38.11	-16.06	-5.13	9.99	3.33
E	4.19	1.90	8.77	15.48	5.16
F	----	2.13	-20.03	-18.33	-9.16
G	6.00	14.47	17.27	42.31	14.10
Average	12.50	8.57	6.08	28.34	9.01

وإذا ما حاولنا تفحص تطور الموجودات لدى المصارف الإسلامية من خلال الجدول رقم 1 لوجدنا أن الزيادة العامة في الموجودات لا تعطي وحدها الصورة كاملة . فلنحاول إذن التعرف على ما وراء تلك الزيادة من ظواهر وعوامل . وهنا سنجد مصرفين إسلاميين قد تمكنا من المحافظة على زيادة سنوية مضطردة أو مستقرة وبنسبة عالية ، وهما المصرفان G و C ، أي أن هذين المصرفين تمكنا من الاحتفاظ بمعدل سنوي عال ومستقر من النمو في الموجودات ، الأمر الذي يلقي بإشارات مهمة تتعلق بنوعية الإدارة وأساليب تعاملها مع زبائن المصرف مما قد ينبئ عن قدرتها على المحافظة على عملاء المصرف وزيادتهم باجتذاب عملاء جدد . وفي مقابل ذلك نلاحظ أن المصرفين D و E ، الذين زادا موجوداتهما بنسبة 10% و 15% على التوالي ، قد فعلا ذلك من خلال طفرة في عام 2001 بالنسبة لأحدهما مع زيادة متواضعة جدا في العامين الآخرين ، وطفرة في عام 1999 بالنسبة للآخر مع تناقص في موجوداته في عامي 2000 و 2001 . أما المصرف B الذي زادت موجوداته بنسبة 52% فإن طفرته كانت في العام 2000 وهي زيادة في الموجودات سببها الزيادة في رأسلمال المدفوع . أما في السنتين الأخريين فإن هذا المصرف لم يستطع أن يحقق سوى زيادة تكاد تكون مهملة . بقي المصرف A الذي تمكن من المحافظة على معدل سنوي مستقر يفوق متوسط النمو في المصارف السبعة مما حقق له زيادة إجمالية في موجوداته أربت على 28% في السنوات الثلاث كما هو واضح من الرسم رقم 1 .

ومن جهة أخرى فإنه ينبغي أن نلاحظ أن معرفة أسباب الزيادة في الموجودات على جانب كبير من الأهمية . ففي حين نجد أن سبب الزيادة في موجودات المصرفين C و G هو الزيادة في ودائع العملاء فإن الزيادة في موجودات المصرف B جاءت نتيجة لزيادة رأسلمال . مغزى ذلك أن ذينك المصرفين قد تمكنا فعلا من التفاعل مع العملاء بشكل يختلف اختلافا نوعيا عن المصارف الأخرى بحيث استطاعا أن يكسبا ثقة كبيرة من الزبائن الذين يتعاملون معهما ، وذلك مع ملاحظة أن المصرف G ينفرد في بلده بسوق الخدمات الإسلامية في حين يجد المصرف C منافسا قويا في هذه السوق . كما أن كلا المصرفين عريق في سوقه فأحدهما هو أقدم مصرف تجاري إسلامي والآخر هو من المصارف القليلة الأولى أيضا .



الرسم رقم 1

على أن الزيادة في مجموع الموجودات هي واحد من المؤشرات على نجاح المصرف الإسلامي في تحقيق ربحية عالية ، ولا بد من النظر إلى الجدول رقم 2 لاستكمال تلك الصورة . ويبين هذا الجدول تطور الموجودات المستثمرة .

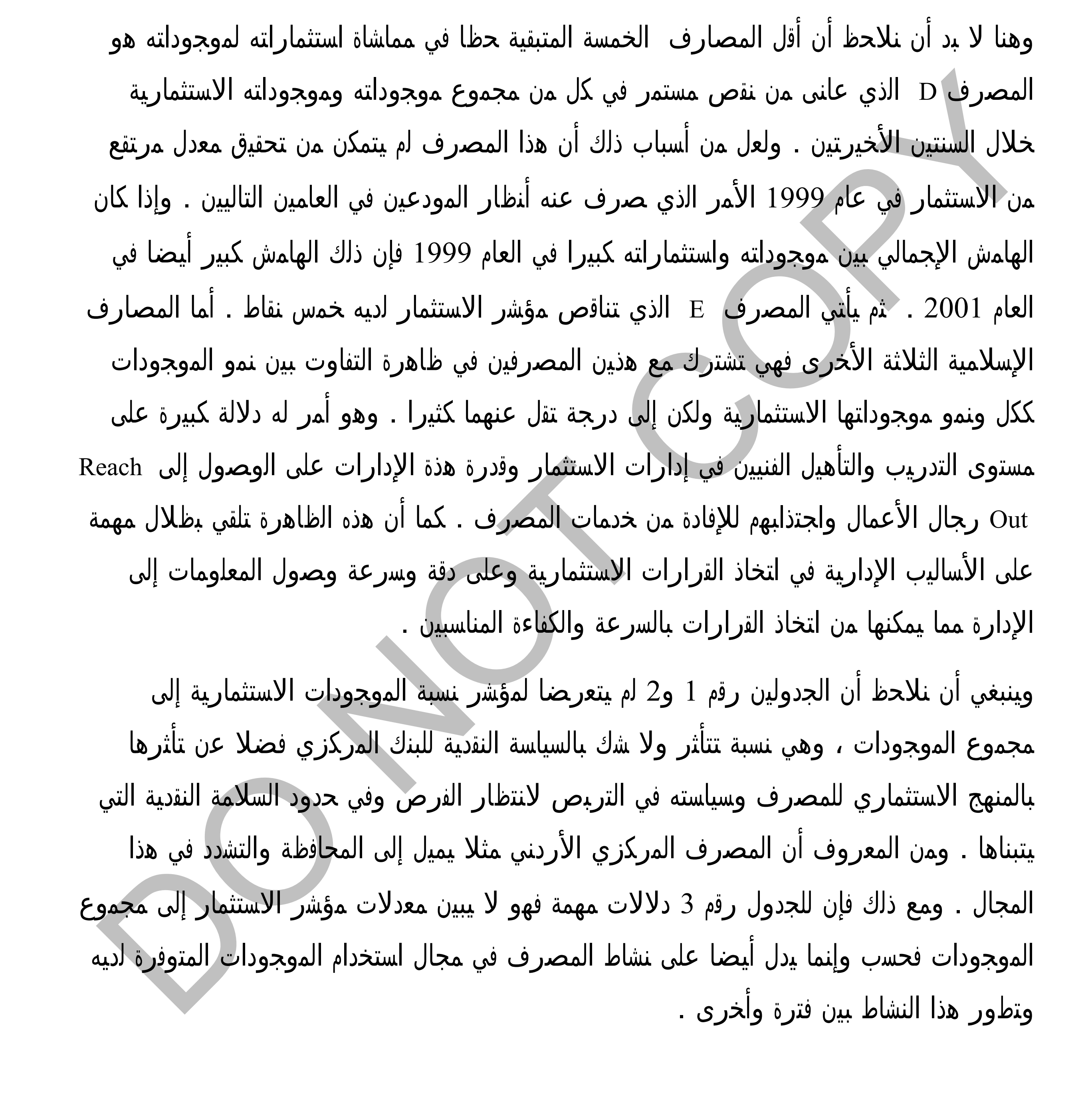
الجدول رقم 2 : % تطور(زيادة) الموجودات الاستثمارية

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
8.85	26.54	8.53	14.53	1.80	A
7.75	23.26	1.05	21.07	0.74	B
34.70	104.09	28.66	25.53	26.37	C
1.57	4.72	-3.55	-18.56	33.31	D
3.56	10.67	4.79	4.70	0.86	E
-9.33	-18.66	-22.70	5.23	----	F
15.90	47.70	21.18	15.32	5.70	G
9.00	28.33	5.42	9.69	11.46	Average

إن النظرة الأولى لهذا الجدول لا تلقي بصورة صبوحة جدا حول إنجاز معظم المصارف الإسلامية ! فباستثناء مصرفين فقط لم يستطع أي مصرف منها المحافظة على نفس معدلات زيادة الموجودات عندما يصل الأمر إلى استثماراته ! أو بمعنى آخر فإن خمسة من المصارف الإسلامية هذه لم تتمكن من استيعاب جميع نسبة الزيادة في الموجودات في استثماراتها فجاءت معدلات النمو في موجوداتها الاستثمارية قاصرة عن معدلات النمو في مجموع الموجودات كما يتضح ذلك من الرسم رقم 1 السابق !

ولقد استطاع المصرف C الذي حقق أكبر زيادة في مجموع الموجودات أن يرفع مؤشرالاستثمار لديه ، إذ انه استطاع زيادة استثماراته بأكثر من الزيادة في مجموع موجوداته بفارق تسع نقاط . يليه في ذلك المصرف G الذي تمكن أن يرفع من مؤشر الاستثمار لديه خلال الفترة موضع الدراسة حيث نمت موجوداته الاستثمارية أكثر من نمو مجموع الموجودات بأكثر من خمس نقاط مئوية .
وهذا أمر ينبغي أن يؤخذ مأخذ الجد لأن مشروع المصرف الإسلامي المقترح سيكون في نفس السوق المحلية للمصرف G . أما تعليل هذا الإنجاز للمصرف G فيحتاج إلى دراسة أسلوب إدارته ومدى تأهّل المستويات الإدارية وخاصة الوسطى منها وطريقة تعامل المصرف بإدارته وموظفيه مع العملاء . ومن الواضح أن هذا المصرف يستطيع اجتذاب زبائنه والتمسك بهم ، كما يعرف كيف يقدم نفسه

لمجموعة الزبائن المتوقعة . وهذا من أهم عوامل النجاح . على أننا ينبغي أن لا نهمل الموقع الاحتكاري الذي يحتله هذا المصرف في السوق المحلية للخدمات الإسلامية والعراقة والسمعة التي يتمتع بهما في السوق الدولية لهذه الخدمات .



وهنا لا بد أن نلاحظ أن أقل المصارف الخمسة المتبقية حظا في مماشاة استثماراته لموجوداته هو المصرف D الذي عانى من نقص مستمر في كل من مجموع موجوداته وموجوداته الاستثمارية خلال السنتين الأخيرتين . ولعل من أسباب ذلك أن هذا المصرف لم يتمكن من تحقيق معدل مرتفع من الاستثمار في عام 1999 الأمر الذي صرف عنه أنظار المودعين في العامين التاليين . وإذا كان الهامش الإجمالي بين موجوداته واستثماراته كبيرا في العام 1999 فإن ذلك الهامش كبير أيضا في العام 2001 . ثم يأتي المصرف E الذي تناقص مؤشر الاستثمار لديه خمس نقاط . أما المصارف الإسلامية الثلاثة الأخرى فهي تشترك مع هذين المصرفين في ظاهرة التفاوت بين نمو الموجودات ككل ونمو موجوداتها الاستثمارية ولكن إلى درجة تقل عنهما كثيرا . وهو أمر له دلالة كبيرة على مستوى التدريب والتأهيل الفنيين في إدارات الاستثمار وقدرة هذة الإدارات على الوصول إلى Reach Out رجال الأعمال واجتذابهم للإفادة من خدمات المصرف . كما أن هذه الظاهرة تلقي بظلال مهمة على الأساليب الإدارية في اتخاذ القرارات الاستثمارية وعلى دقة وسرعة وصول المعلومات إلى الإدارة مما يمكنها من اتخاذ القرارات بالسرعة والكفاءة المناسبين .

وينبغي أن نلاحظ أن الجدولين رقم 1 و2 لم يتعرضا لمؤشر نسبة الموجودات الاستثمارية إلى مجموع الموجودات ، وهي نسبة تتأثر ولا شك بالسياسة النقدية للبنك المركزي فضلا عن تأثرها بالمنهج الاستثماري للمصرف وسياسته في التربص لانتظار الفرص وفي حدود السلامة النقدية التي يتبناها . ومن المعروف أن المصرف المركزي الأردني مثلا يميل إلى المحافظة والتشدد في هذا المجال . ومع ذلك فإن للجدول رقم 3 دلالات مهمة فهو لا يبين معدلات مؤشر الاستثمار إلى مجموع الموجودات فحسب وإنما يدل أيضا على نشاط المصرف في مجال استخدام الموجودات المتوفرة لديه وتطور هذا النشاط بين فترة وأخرى .

الجدول رقم 3 : % الموجودات الاستثمارية/مجموع الموجودات

01/98	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK

-1.45	-0.94	4.67	-4.95	67.22	67.42	68.06	65.02	68.41	**A**
-1.04	-0.56	-0.96	0.49	94.56	93.82	94.35	95.27	94.81	**B**
4.15	-1.38	-0.27	5.89	88.20	88.40	89.64	89.88	84.88	**C**
-4.79	1.66	-2.98	-3.47	93.54	92.43	90.92	93.72	97.09	**D**
-4.16	-3.66	2.75	-3.19	86.89	84.95	88.17	85.81	88.64	**E**
-0.41	-3.35	3.04	----	84.24	83.17	86.05	83.51	----	**F**
3.79	3.33	0.74	-0.29	67.51	93.37	90.36	89.70	89.96	**G**
-0.56	-0.70	1.00	-0.92	83.17	86.22	86.79	86.13	87.30	**Average**

وإن نظرة إلى الجدول رقم 3 تدل على أن بمقدور جميع هذا المصارف العمل على زيادة معدلات استثماراتها . إذ أن ستة منها لم يبلغ فيها هذا المؤشر في العام 2001 معدلات قد بلغها فعلا في فترات سابقة ! الأمر الذي يؤكد النتيجة السابقة وهي أن هنالك حاجة حقيقية لدى هذه المصارف الإسلامية الستة لمراجعة إدارات وسياسات الاستثمار لديها . والأهم من ذلك هو أن هذا المؤشر يساعدنا على فهم عوامل النجاح لأنه يبين بوضوح ضرورة وفائدة العمل على وجود إدارة استثمار مؤهلة تأهيلا ممتازا كواحد من عوامل النجاح في المصرف الإسلامي . والمطلوب من هذه الإدارة أن تعمل باستمرار على رفع مؤشر الاستثمار الموضح في الجدول رقم 3 لدى المصرف الإسلامي .

10. **تطور الموجودات النقدية والمصرفية :**

يبين الجدول رقم 4 تطور الموجودات النقدية والمصرفية للمصارف الإسلامية السبعة خلال السنوات الثلاث المنتهية في آخر عام 2001 . ونلاحظ من هذا الجدول أن جهود المصارف الإسلامية في التقليل من تعطيل أموالها قد جاءت بنتائج غير متساوية .

ففي حين حقق بعضها نجاحا موقتا في بعض السنوات فإن مصرفا واحدا فقط ، هو المصرف G ، قد تمكن من إدخال تخفيض حقيقي في الأموال النقدية الموجودة لديه خلال الفترة موضع الدراسة . أما المصرف F فعلى الرغم من القيمة السلبية التي تدل على تراجع موجوداته النقدية فإن هذا التراجع قد رافقه تناقص أكبر منه في الموجودات الاستثمارية مما يعني أن نسبة النقد إلى مجموع الموجودات قد زادت بدلا من أن تنقص . وفي مقابل ذلك فإنك واجد ثلاثة مصارف آخرى قد بلغت

أرقاما كبيرة تدعو إلى القلق في معدل التزايد في موجوداتها النقدية والمصرفية حتى ليظن الدارس لبياناتها أن إدارتي النقدية والاستثمار لا تحظيان لديها بحظهما المناسب من الاهتمام .

الجدول رقم 4 : % تطور (زيادة) الموجودات النقدية والمصرفية

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
16.29	48.87	11.31	12.55	18.83	A
3.54	10.61	-39.17	103.39	-10.61	B
27.62	82.86	61.65	54.60	-26.83	C
68.99	206.98	-9.59	10.61	206.98	D
24.52	73.56	54.42	-14.72	31.79	E
-6.47	-12.94	0.42	-13.31	----	F
-10.15	-30.46	-39.53	13.35	1.47	G
17.76	54.21	5.64	23.78	36.94	Average

إن الوعي المستمر للحرص على عدم تعطيل الأموال تتخذ أهمية خاصة في المصارف الإسلامية لأنها ، بحكم تحريم الربا ، لا تتمكن من الاستثمار للأجل القصير جدا في سوق النقد Money Market وبالتالي فإن إدارة النقدية لديها تتخذ مسارا مختلفا جدا عما هو عليه الأمر في البنوك التقليدية . وإن وعي المصرف الإسلامي لأهمية العناية بإدارة النقدية أمر ينبغي أن لا يغرب عن البال أبدا . ولا بد أن نلاحظ أن إدارة النقدية في المصرف الإسلامي ينبغي أن تكون قادرة دوما على أن تجد استعمالا مدرا للربح لأي تدفق نقدي يصل إلى المصرف ، ولا يقبل لها عذرا أن المصرف قد زاد رأسماله فتدفقت عليه الأموال النقدية مما أعجز إدارة النقدية عن استيعابها ، كما حصل للمصرف B في العام 2000 حيث احتاج إلى عام كامل ليستوعب جزءا من الزيادة في رأسلمال !

ومن أهم ما يساعد على استثمار النقدية المتوفرة للمصرف الإسلامي أن تتوفر لديه نوافذ للاستثمار القصير الأجل وذلك بالانفتاح على أسواق ومعاملات مالية قصيرة الأجل وبنفس الوقت مقبولة من الوجهة الشرعية . وهذا ما فعله عدد من المصارف الإسلامية باللجوء إلى المرابحات الدولية القصيرة

الأجل . وإن صكوك الإجارة التي بدأت بطرحها مؤسسة نقد البحرين وشهادات المشاركة الحكومية والمصرفية التي ما زالت تطرحها حكومة السودان منذ أربع سنوات تسير كلها في اتجاه تسهيل استعمال النقدية في استثمارات قصيرة مربحة بدلا من تعطيلها .

أما الجدول رقم 5 التالي فإنه يوضح مؤشر الموجودات النقدية والمصرفية إلى مجموع الموجودات ، كما يبين التطور السنوي لهذا المؤشر .

الجدول رقم : 5 % الموجودات النقدية والمصرفية / مجموع الموجودات

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
8.76	0.47	-1.43	9.82	34.92	35.59	35.42	35.94	32.72	A
-11.20	-40.14	66.37	-10.83	4.51	3.76	6.28	3.77	4.23	B
-6.69	23.90	22.83	-38.69	8.92	10.09	8.14	6.63	10.81	C
179.10	-4.70	31.76	122.27	5.72	7.14	7.49	5.68	2.56	D
50.29	41.97	-16.31	26.50	10.44	13.01	9.16	10.95	8.65	E
6.59	25.57	-15.11	----	12.04	13.20	10.52	12.39	----	F
-51.13	-48.44	-0.98	-4.28	5.89	3.39	6.58	6.65	6.94	G
25.10	-0.20	12.45	17.46	11.78	12.31	11.94	11.71	10.99	Average

ونلاحظ من هذا الجدول أن مصرفا إسلاميا واحدا هو المصرف G استطاع أن يخفض مؤشر النقدية بصورة مضطردة خلال السنوات الثلاث كلها . مما يؤكد ملاحظاتنا السابقة حول نوعية الإدارة في هذا المصرف وبيئة السوق التي يعمل فيها . أما المصرف B فقد خفض مآل هذا المؤشر وإن لم يتمكن من تحقيق انخفاض في جميع السنوات ، كما أن مصرفا آخر هو D قد استطاع أن يخفض سرعة تزايد هذا المؤشر على الرغم من عدم تمكنه من تغيير اتجاهه . وقد ارتفع مؤشر النقدية فعلا في أربعة مصارف خلال السنوات الثلاث .

11. تطور الودائع في المصارف الإسلامية :

ودائع العملاء هي أساس نشاط المصرف ومصدر ربحيته . فإذا نظرنا إلى الجدول رقم 6 الذي يبين تطور ونمو ودائع العملاء في المصارف السبعة التي ندرسها نجد أن المصارف التي زادت

موجوداتها خلال السنوات الثلاث بنسبة عالية هي تلك التي استطاعت أن تزيد من ودائع عملائها بنسبة عالية أيضا ، كما هو الحال بالنسبة للمصرفين G و C .

الجدول رقم 6 : % تطور (زيادة) ودائع العملاء

BANK	1999/98	2000/1999	2001/2000	2001/1998	Average
A	8.20	14.19	10.79	36.88	12.29
B	-0.22	11.79	-1.69	9.66	3.22
C	20.83	28.12	34.28	107.89	35.96
D	36.13	-5.60	-14.00	10.52	3.51
E	4.33	0.92	10.19	16.02	5.34
F	----	6.33	-25.89	-21.20	-10.60
G	5.79	15.90	14.74	40.69	13.56
Average	12.51	10.24	4.06	28.64	9.04

وفي مقابل ذلك فإن المصارف التي عجزت عن تحقيق زيادة عالية في الودائع هي تلك التي بقيت في أدنى درجات النمو في موجوداتها كما هو الحال بالنسبة للمصارف B و D و F و E . وذلك مع ملاحظة أن المصدر الآخر لزيادة الموجودات إنما هو زيادة حقوق الملكية إما باستجلاب أموال جديدة من المساهمين كما فعل المصرف B أو بالإبقاء على جزء كبير من الأرباح المحققة دون توزيعها كما فعلت جميع المصارف الأخرى كلها دون استثناء . أما المصرف A فقد بدأ بمعدل متواضع في نمو الودائع عام 1999 ولكنه بفضل عرضه لأدوات مالية جديدة استطاع اجتذاب ودائع جديدة في عامي 2000 و2001 ، مما كان له نفس الأثر على نمو موجوداته . الأمر الذي يجعلنا نؤكد مرة بعد مرة الأهمية القصوى لنشاط إدارتي الهندسة المالية والتسويق في نجاح المصرف الإسلامي الذي يحدد قدرة الصرف على اجتذاب عملاء جدد وعلى زيادة تعاملاته مع زبائنه القدامى .

على أن للجدول رقم 6 مدلول على غاية من الأهمية بالنسبة للدراسة الراهنة . وهو أن سوق الخدمات االمالية الإسلامية في بلدان هذه المصارف ، وبخاصة الكويت والإمارات وإلى حد ما البحرين ، ما

زال يستوعب المزيد من عرض الخدمات المالية الإسلامية فإذا كان مصرف واحد يستطيع أن يزيد ودائع عملائه بنسبة تزيد على 40% أو 107% خلال ثلاث سنوات فإن ذلك ليدل على تعطش السوق لهذه الخدمات وقدرتها على استيعاب المزيد من المؤسسات المالية الإسلامية .

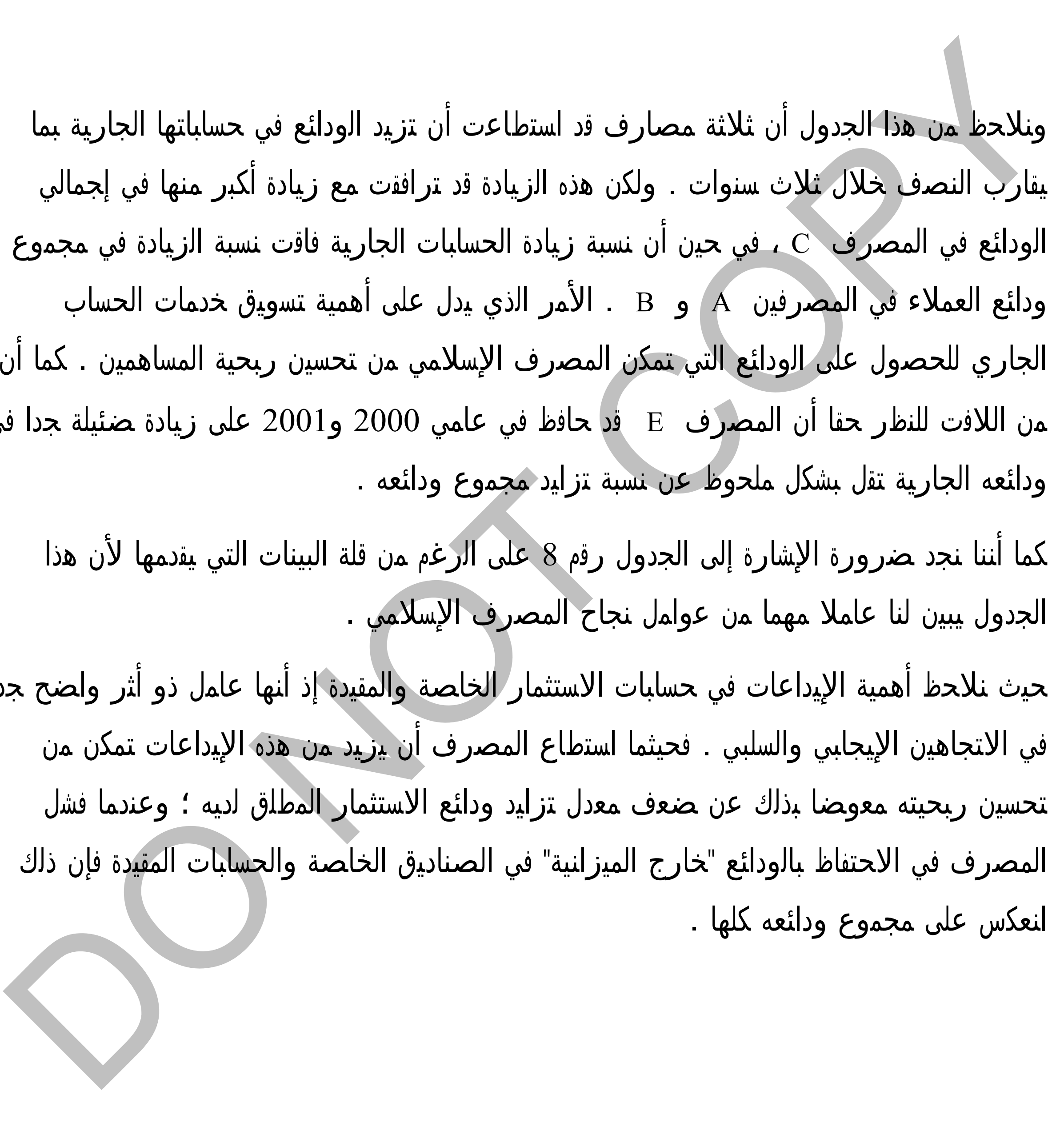
وفضلا عن ذلك ، فإن استكمال استنتاجاتنا من التغير في ودائع العملاء لا يتم دون النظر في العناصر التي تتكون منها هذه الودائع . إذ تتكون هذه الودائع من حسابات جارية وتحت الطلب ، وحسابات استثمار مطلقة قد تكون لفترات قصيرة (ثلاثة أشهر مثلا) أو لفترات طويلة (سنة فما فوق) ، وحسابات استثمار مقيدة أو خاصة . ويغلب على الأخيرة أن يتعامل المصرف الإسلامي مع أصحابها على أساس الوكالة أو الإجارة بحيث يحصل المصرف على ثمن خدماته بغض النظر عن النتائج التي يحصل عليها أصحاب الودائع . وبما أن عوائد استثمار الودائع بالحساب الجاري يختص بها المساهمون دون المودعين فإن تأثيرها على أرباح المساهمين سيكون أكبر فيما إذا استثمرت بنفس مردود الودائع الأخرى . ومن جهة أخرى فإن المصارف الإسلامية تقوم بخدمة هذه الحسابات مجانا في العادة (وإن كان بعضها قد بدأ يحمّل هذه الحسابات رسوما شهرية للخدمات) ، الأمر الذي يجعل من المهم جدا العمل على أن لا تزيد الأعباء المالية التي يتحملها المصرف في خدمة هذه الحسابات ما يُتوقع من عائدات استثمارها .

ويبين الجدول رقم 7 تطور الحسابات الجارية في خمسة مصارف فقط لأن أحد المصارف لم يبين في تقاريره السنوية حجم الودائع بالحسابات الجارية ، وهو أمر يثير الانتباه حقا ، أما الآخر فهو مصرف Off Shore لا يقدم خدمة الحسابات الجارية أصلا .

الجدول رقم 7 : % تطور (زيادة) الحسابات الجارية

BANK	1999/98	2000/1999	2001/2000	2001/1998	Average
A	2.42	24.29	16.06	47.73	15.91
B	3.88	63.55	-14.29	45.63	15.21
C	11.55	16.56	14.91	49.41	16.47
D	----	----	----	----	----
E	-14.57	2.84	2.77	-9.72	-3.24

11.39	22.78	-10.05	36.50	----	F
----	----	----	----	----	G
11.15	31.17	1.88	28.75	0.82	Average



ونلاحظ من هذا الجدول أن ثلاثة مصارف قد استطاعت أن تزيد الودائع في حساباتها الجارية بما يقارب النصف خلال ثلاث سنوات . ولكن هذه الزيادة قد ترافقت مع زيادة أكبر منها في إجمالي الودائع في المصرف C ، في حين أن نسبة زيادة الحسابات الجارية فاقت نسبة الزيادة في مجموع ودائع العملاء في المصرفين A و B . الأمر الذي يدل على أهمية تسويق خدمات الحساب الجاري للحصول على الودائع التي تمكن المصرف الإسلامي من تحسين ربحية المساهمين . كما أن من اللافت للنظر حقا أن المصرف E قد حافظ في عامي 2000 و2001 على زيادة ضئيلة جدا في ودائعه الجارية تقل بشكل ملحوظ عن نسبة تزايد مجموع ودائعه .

كما أننا نجد ضرورة الإشارة إلى الجدول رقم 8 على الرغم من قلة البينات التي يقدمها لأن هذا الجدول يبين لنا عاملا مهما من عوامل نجاح المصرف الإسلامي .

حيث نلاحظ أهمية الإيداعات في حسابات الاستثمار الخاصة والمقيدة إذ أنها عامل ذو أثر واضح جدا في الاتجاهين الإيجابي والسلبي . فحيثما استطاع المصرف أن يزيد من هذه الإيداعات تمكن من تحسين ربحيته معوضا بذلك عن ضعف معدل تزايد ودائع الاستثمار المطلق لديه ؛ وعندما فشل المصرف في الاحتفاظ بالودائع "خارج الميزانية" في الصناديق الخاصة والحسابات المقيدة فإن ذلك انعكس على مجموع ودائعه كلها .

الجدول رقم 8 : % تطور (زيادة) الاستثمارات المقيدة والخاصة

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
67.69	203.06	16.82	70.77	51.91	A

----	----	----	----	----	B
----	----	----	----	----	C
----	----	----	----	----	D
----	----	----	----	----	E
-15.40	-30.79	-37.68	11.05	----	F
----	----	----	----	----	G
26.15	86.13	-10.43	40.91	51.91	Average

وقبل أن نختم هذه الفقرة لا بد لنا من نظرة موجزة إلى التغيرات في حصة المودعين من الأرباح سواء من حيث التغير في أرقامها المطلقة أم من حيث التغير في مؤشر ربحية الودائع بالنسبة لحجم الودائع نفسها ، وهو ما يوضحه الجدولان رقم 9 و10 التاليان .

الجدول رقم 9 : % تطور (زيادة) حصة المودعين من الأرباح

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
21.52	64.56	10.64	72.79	-13.92	A
-12.78	-38.33	12.12	-35.29	-15.00	B
26.95	80.86	-1.91	43.03	28.91	C
1.35	4.05	-25.96	24.55	12.84	D
-7.77	-23.32	-33.88	5.84	9.57	E
-16.19	-32.39	-23.62	-11.48	----	F
0.46	1.39	-12.18	11.39	3.65	G
1.93	8.12	-10.68	15.83	4.34	Average

ونلاحظ من الجدول رقم 9 أن حصة أصحاب الودائع قد تناقصت فعلا بقيمتها المطلقة في ثلاثة من هذه المصارف السبعة على مدى السنوات الثلاث . ففي المصرفين B و F يمكن تفسير هذا التناقص جزئيا بتناقص الودائع الاستثمارية أما في المصرف E فإن حصة الودعين قد تناقصت على

الرغم من تزايد الودائع الاستثمارية كما يؤكد ذلك الجدول 10 الذي يشير إلى تسارع في التناقص في نسبة حصة الودعين إلى ودائع العملاء الذي تدل عليه الإشارات السالبة في الجدول .

الجدول رقم 10 : % حصة المودعين / ودائع العملاء

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
20.22	-0.14	51.32	-20.45	2.79	3.20	3.20	2.12	2.66	A
-43.76	14.05	-42.12	-14.81	3.17	2.45	2.15	3.71	4.36	B
-13.00	-26.95	11.63	6.68	4.19	3.53	4.83	4.33	4.06	C
-5.85	-13.91	31.93	-17.11	5.00	4.87	5.66	4.29	5.17	D
-33.91	-39.99	4.88	5.02	3.83	2.66	4.43	4.22	4.02	E
-14.20	3.06	-16.75	----	5.98	5.72	5.55	6.66	----	F
-27.93	-23.46	-3.89	-2.03	4.16	3.29	4.30	4.47	4.56	G
-16.92	-12.48	5.29	-7.12	4.16	3.67	4.30	4.26	4.14	Average

إن أهمية تعاون إدارات الاستثمار مع إدارات التسويق تتضح بشكل مثير من دراسة هذين الجدولين . فإن هنالك ارتباطا واضحا بين حصة المودع من الربح وبين رغبته في الاستمرار بالإيداع في حسابات الاستثمار لدى المصرف ، بل وحتى بالإيداع في الحساب الجاري المرتبط عادة به .

وإذا كانت نسبة العائد مهمة بالنسبة للمودعين بحيث نجد في العادة علاقة طردية بين حجم الودائع الاستثمارية والعائد الموزع مع وجود فترة تأخر زمنية Lag بين المسّبب وسببه ، فإن الجدول رقم 10 يشير إلى حقيقة كثيرا ما تغيب عن البال وهي أن المصرف يستطيع من خلال تحسين خدماته أن يغري العملاء بالتمسك بالتعامل معه – وهو ما يسمى ولاء العملاء- حتى رغم ضعف العائد على الودائع . لذلك فإنك لا تجد توافقا تاما بين أعلى الودائع وأعلى العوائد . وهذا أمر آخر لا بد لأي مصرف إسلامي أن يلاحظه بحيث يحافظ دائما على "خط دفاعي ثان" من حسن الخدمات المصرفية وثقة عالية بالإدارة يمكن للمصرف أن يتكئ عليه إذا ضاقت عليه – موقتا - سبل الاستثمار ذي المردود العالي .

12. التغير في الإيرادات والنفقات :

تفيدنا دراسة نفقات وإيرادات المصارف الإسلامية في التعرف على كفاءة السياسات التي تتبعها في الإنفاق وفي تسعير خدماتها . ويبين الجدولان رقم 11 و13 تطور المصروفات والإيرادات كلا على حدة ، كما يربط الجدول 12 المصروفات بالموجودات الاستثمارية . أما الجدول 14 فيوضح التغير في العلاقة بين المصروفات والإيرادات لدى المصارف الإسلامية السبعة . وينبغي أن نلاحظ أن حصة المودعين من الأرباح لا تعتبر في المصرف الإسلامي من المصروفات وذلك على خلاف الفوائد في المصارف التقليدية .

الجدول رقم 11 : % تطور (زيادة) المصروفات

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
3.76	11.28	7.25	2.99	0.75	A
22.22	66.67	133.33	-37.50	14.29	B
-4.03	-12.10	32.12	-10.33	-25.81	C
0.00	0.00	0.00	-5.88	6.25	D
20.47	61.40	9.33	48.92	-0.87	E
0.96	1.92	0.00	1.92	----	F
-0.76	-2.27	8.63	-2.46	-7.77	G
6.09	18.13	27.24	-0.33	-2.19	Average

تعرّف كفاءة النفقة عادة بأنها المسافة بين نفقة مصرف معين وبين أقل نفقة ينفقها مصرف آخر إذا قدم كلاهما نفس الخدمة في ظل نفس الظروف الاقتصادية والبيئة الاجتماعية . وفضلا عن صعوبة تقدير كفاءة نفقات مصرف بعينه لأنه لا توجد في الحقيقة "نفس الظروف ونفس البيئة الاجتماعية" لأي مصرفين ، فإن مثل هذا التقدير يحتاج إلى معلومات لا توفرها التقارير المالية السنوية .

لذلك سنفترض أن الخدمات المالية الإسلامية التي تقدمها جميع هذه المصارف متشابهة بحيث يمكن مقارنة نفقاتها ، وسنترك جانبا القيمة المطلقة للنفقات ونعمد إلى التركيز على نسبة التغير فيها كما يبينها الجدول رقم 11 .

وبالتالي فإن نظرتنا لكفاءة النفقة ستكون على شكل الإجابة على التساؤل التالي : إذا استطاع مصرف أن يخفض نفقاته فلِمَ لم يستطع مصرف آخر أن يفعل مثل ذلك ؟ وهنا سيتضح لنا من هذا الجدول أن مصرفين قد استطاعا أن يخفضا من نفقاتهما ، وهما أيضا نفس المصرفين اللذين حققا أعلى زيادة في الودائع والموجودات خلال فترة الدراسة . وفي مقابل ذلك نلاحظ أن مصرفين آخرين قد زادت نفقاتهما بمعدل سنوي تجاوز ال 20% على الرغم من أن موجوداتهما الاستثمارية وودائعهما لم تزدد إلا بنسب ضئيلة جدا .

الجدول رقم 12 : % المصروفات / الموجودات الاستثمارية

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
-12.06	-1.19	-10.08	-1.03	2.59	2.42	2.45	2.72	2.75	A
35.22	130.90	-48.38	13.44	1.45	1.92	0.83	1.61	1.42	B
-56.93	2.69	-28.56	-41.29	2.28	1.61	1.57	2.19	3.73	C
-4.50	3.68	15.56	-20.30	1.80	1.87	1.80	1.56	1.96	D
45.83	4.33	42.23	-1.72	3.68	4.44	4.25	2.99	3.04	E
25.31	29.37	-3.14	----	1.39	1.62	1.25	1.29	----	F
-33.83	-10.35	-15.41	-12.74	1.68	1.36	1.52	1.80	2.06	G
-0.14	22.78	-6.83	-10.61	2.12	2.18	1.95	2.02	2.49	Average

وإذا كان الهدف من النفقة هو خدمة استثمارات المصرف ، فلننظر بسرعة إلى نسبة المصروفات إلى الموجودات الاستثمارية وهو ما يوضحه الجدول رقم 12 ، وذلك في محاولة لاكتشاف دلالة هذا المؤشر على مدى وصول المصرف الإسلامي إلى تحقيق أهدافه .

لقد استطاعت أربعة مصارف أن تخفض من مؤشر المصروفات/الموجودات الاستثمارية ، منها اثنان تمكنا من تخفيض هذا المؤشر بمعدل زاد عن 56% و 33% على التوالي خلال السنوات الثلاث .

وفي المقابل فإن هذا المؤشر قد ارتفع في ثلاثة مصارف آخرى بمعدل تجاوز 45% و 35% و 25% على التوالي خلال الفترة نفسها . وفضلا عن ذلك فإن اتجاه هذا المؤشر – كما يتضح من ملاحظة التغيرات السنوية - هو اتجاه تنازلي في المصرفين A و G وإلى حد ما في المصرف C مما يدل على عناية هذه المصارف بكفاءة النفقات لديها ، في حين أنه يأخذ اتجاها تصاعديا في المصارف D و E و F وإلى حد ما المصرف B .

كما ينبغي أن نؤكد أن مؤشر المصروفات إلى الموجودات الاستثمارية يساعد في التخطيط الاستثماري للمصرف لأنه يقيس كلفة إدارة هذه الموجودات فكل مائة وحدة نقدية من الموجودات الاستثمارية تكلف في متوسط المصارف السبعة 2.12 وحدة . وهذه التكلفة هي أعلى من المتوسط في ثلاثة من المصارف هي E و A و C ، في حين أن المصرف F استطاع أن يقدم خدماته بأقل تكلفة .

وإذا ما التفتنا إلى الإيرادات فإن أول ما ينبغي التنبيه إليه أننا نستعمل لفظ الإيرادات في هذه الدراسة بمعناه الإجمالي الذي يشمل حصة أصحاب الودائع والاستثمارات بجميع أشكالها لأن اهتمامنا – في هذه النقطة من الدراسة - ينصب على قدرة المصرف على توليد الإيرادات ونترك دراسة نصيب المصرف منها كمضارب إلى فقرة لاحقة .

فالجدول رقم 13 ينبئ أن الإيرادات قد زادت بمعدل سنوي بلغ 19% في المصرف C ، وهو أمر متوقع ومنسجم مع جميع ما لاحظناه من تطور في المؤشرات الأخرى لهذا المصرف خلال السنوات الثلاث . والزيادة في الإيرادات تدل على أمرين أو أحدهما على الأقل وهما السياسة العقلانية في تسعير الخدمات وزيادة عائدات الاستثمار الذي يدل بدوره على زيادة حجم الموجودات المستثمرة وعلى تحسن في نوعيتها . وهي جميعها مسائل ذات أهمية قصوى في نجاح أي مصرف وفي نجاح المصرف الإسلامي بشكل خاص لأنه لا يتمتع بخيار الاستثمار المجزي والمضمون بآن واحد مما تتمتع به المصارف التقليدية .

الجدول رقم 13 : % تطور (زيادة) الإيرادات

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
4.61	13.82	1.45	26.99	-11.65	A

1.75	5.26	69.49	-35.16	-4.21	B
18.92	56.77	10.32	23.13	15.41	C
-0.46	-1.38	-21.53	12.30	11.93	D
5.18	15.55	-2.01	13.72	3.69	E
-10.26	-20.51	-14.84	-6.66	----	F
2.83	8.48	-0.62	7.46	1.59	G
3.23	11.14	6.04	5.97	2.79	Average

ولكننا نحتاج إلى تفسير مسلك الإيرادات في المصارف الأخرى حتى نستكمل النتائج ذات العبرة بالنسبة لموضوع هذه الدراسة . ولا بد أن نأخذ بعين الاعتبار الطفرة في النشاط المالي والاقتصادي التي حصلت في عام 2000 فقد كان لها تأثير كبير على نتائج تلك السنة المالية وبخاصة أن أزمة أسواق الأسهم التي بدأت في ربيع عام 2000 لم تصل إلى المنطقة العربية إلا بعد نهاية العام ، وفيما عدا المصرف F فإن المصارف الإسلامية لم تتأثر بها إلا قليلا بسبب قلة استثماراتها في الأسواق العالمية . لذلك نجد أن أرقام الإيرادات لعام 2000 مرتفعة لدى جميع المصارف بحيث لا يعزى ذلك إلى أسلوب الإدارة أو قدرتها على ابتكار وتسويق أدوات وخدمات مصرفية خاصة بها .

ومع أخذ هذا العامل بعين الاعتبار فإننا نجد عددا من النقاط الأخرى ذات الأثر على الدراسة الراهنة . فالمصرف A استطاع أن يقدم في العام 2000 نوعين جديدين من الأدوات الاستثمارية أدخلا للمصرف 20% و 24% من مجموع إيرادات عامي 2000 و 2001 على التوالي مما جعل هذا المصرف يعوض عن تناقص إيرادات استثمارات المصرف نفسها ويزيد في مجموع ودائع العملاء (حسابات خاصة ومقيدة) بنسبة 23% و24% على التوالى ويحسّن من العائد الموزع على أصحاب الودائع . أما المصرف F فقد تقاربت معدلات التناقص في إيراداته مع معدلات التناقص في ودائعه ، بل إن التناقص في الودائع الاستثمارية قد فاق التناقص في الإيرادات بحوالي النصف . أما المصارف B و D و E فإن ما حققته من إيرادات لا يعدو تأثير طفرة عام 2000 . ولكن بقي أن نركز على إيرادات المصرف G . إن إنعام النظر في ميزانية هذا المصرف تنمي عن ضعف في سياسات انتقاء الاستثمارات . ففي حين نجد أن معدل العائد على استثمارات المرابحة والاستصناع لديه يحوم حول ال 10% فإن أيرادات معظم موجوداته الأخرى ضعيفة للغاية . الأمر الذي هبط

بمعدلات الإيرادات الإجمالي على الموجودات الاستثمارية من 8.79% إلى 6.46% أي بمعدل أكثر من الربع خلال ثلاث سنوات كما يوضح ذلك الجدول رقم 14 . ولعل من أهم أسباب ذلك الإكثارَ من الاستثمارات ذات المردود المنخفض مثل المرابحات الدولية القصيرة الأجل التي زادت خلال هذه الفترة أكثر من خمس مرات ونصف حتى بلغت في عام 2001 ما يقارب نصف استثمارات المصرف من خلال عقود المرابحة والاستصناع .

الجدول رقم 14 : % الإيرادات / الموجودات الاستثمارية

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
-10.05	-6.53	10.89	-13.21	7.12	6.86	7.34	6.62	7.63	A
-14.60	67.73	-46.45	-4.92	5.32	5.49	3.27	6.11	6.42	B
-23.19	-14.26	-1.91	-8.67	7.16	6.15	7.18	7.32	8.01	C
-5.82	-18.64	37.88	-16.04	13.15	12.57	15.45	11.21	13.35	D
4.41	-6.49	8.62	2.80	8.88	8.85	9.47	8.72	8.48	E
-2.27	10.18	-11.30	----	8.19	8.38	7.60	8.57	----	F
-26.55	-17.99	-6.81	-3.89	7.89	6.46	7.87	8.45	8.79	G
-11.15	2.00	-1.30	-7.32	8.24	7.82	8.31	8.14	8.78	Average

يبين هذا الجدول مؤشر إيرادات الاستثمار . وإن أي استنتاج من أرقام هذا الجدول ينبغي أن يُلحظ فيه اختلاف الظروف الاقتصادية والمالية بين البلدان التي تنتسب إليها هذه المصارف . ومع ذلك فإن عدم توفر معلومات أفضل يضطرنا إلى أن نصنف هذه المصارف في ثلاث مجموعات هي D وحده ؛ و E و F معا ؛ و A و C و G و B . فالمصرف D كثير الانتقاء لاستثماراته وهو يختار الاستثمارات ذات المردود العالي ، فعلى الرغم من تناقص موجوداته وودائعه استطاع أن يحافظ على عائد مرتفع . أما الزمرة الثانية فهي مصرفان قد حافظا على مستويات مقبولة من العائد . أما المصرف E فقد اكتفى بالاستثمار في التمويلات التقليدية ، وهي ذات عائد لا بأس به ، ولم يلجأ إلى المرابحات الدولية كطريق سهلة للاستثمار الذي لا يحتاج إلى دراسة أو خطة تفصيلية . وأما المصرف F فقد استفاد من التنويع في الاستثمار وإقامة سلة استثمارية متوازنة ساعده عليها حجم المصرف نفسه . ولقد اعتمدت ثلاثة من المصارف الأربعة في الزمرة الثالثة على المرابحات الدولية ذات المردود الضعيف ، أما المصرف الثالث وهو A فإنه لا يحصل من استثماراته في المرابحات

المحلية على أكثر من 4%-5% إما بسبب تسعير خدماته أو بسبب ضيق السوق التي يختار منها عملاءه ، وذلك على الرغم من عدم لجوئه إلى الإكثار من المرابحات الدولية التي لم تزد في عامي 2000 و2001 عن 6.55% و 5.66% من موجوداته الاستثمارية على التوالي .

يضاف إلى ذلك كله عنصر مهم آخر يدل عليه عمود المتوسط من الجدول رقم 14 وهو ضعف قدرة هذه المصارف كلها على الإفادة من دوران الموجودات المتوفرة لديها لأن معظم موجوداتها تتخذ شكل ديون مرابحات واستصناع ولفقدان سوق جملة محلية للتمويل . إن العمل على تغيير بنية التمويل من المرابحات إلى المشاركات التمريلية التي هي بديل عن المرابحة في تمويل الاعتمادات المستندية (وهي غير المشاركات الإنتاجية المعروفة) والتوسع بتجميع محافظ من المرابحات والإجارات يكون أكثرها من الإجارات ، حتى يصح بيعها شرعا سيمكنان المصرف الإسلامي من بيع موجوداته للمصرف المركزي أو للبنوك الأخرى بحيث يستطيع أن يزيد معدل دوران الأموال لديه .

فلا غرو إذن أن تتناقص معدلات هذا المؤشر بالنسبة لجميع المصارف الإسلامية السبعة كما يدل على ذلك الجدول رقم 14 .

بقي أن نلقي نظرة على مؤشر المصروفات إلى الإيرادات الذي نجده في الجدول رقم 15 .

حيث استطاعت ثلاثة مصارف تخفيض هذا المؤشر في حين أنه ارتفع ارتفاعا ملحوظا في ثلاثة أخرى . أما سبب الانخفاض فقد كان قدرة المصرف على ضغط النفقات أكثر من قدرته على زيادة الإيرادات ، في حين أن أكبر زيادتين في هذا المؤشر لدى المصرفين B و F ترجعان إلى تناقص في الإيرادات ، أما الزيادة الثالثة فسببها زيادة المصروفات .

الجدول رقم 15 : % المصروفات / الإيرادات

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
-2.23	5.71	-18.91	14.04	36.43	35.24	33.33	41.10	36.04	A
58.33	37.67	-3.60	19.31	27.23	35.00	25.42	26.37	22.11	B
-43.93	19.76	-27.17	-35.72	31.14	26.14	21.83	29.97	46.62	C
1.40	27.44	-16.19	-5.07	13.79	14.88	11.68	13.93	14.68	D
39.67	11.57	30.95	-4.40	41.30	50.11	44.91	34.30	35.87	E
28.22	17.43	9.20	----	16.94	19.31	16.44	15.06	----	F

-9.91	9.32	-9.23	-9.21	21.26	21.09	19.29	21.25	23.41	**G**
10.22	18.41	-4.99	-3.51	26.87	28.82	24.70	26.00	29.79	**Average**

على أننا نلاحظ أيضا الأثر الكبير لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في تخفيض النفقات ، الأمر الذي تبينه مقارنة المصرف G مع المصرف A ، إذ أن كليهما يتشابهان من حيث كثرة الحسابات الجارية ويختلفان اختلافا كبيرا في ملاحقة التطورات التكنولوجية في الاستعمالات المصرفية .
وأخيرا فإنه لا بد من أن نتذكر أن المصرف D هو مصرف Off Shore لا يتعامل إلا مع جمهور صغير وهو انتقائي في استثماراته الأمر الذي مكنه من الحصول على أفضل مركز في مؤشر النفقات إلى الإيرادات .

13. التغيرات في صافي الأرباح :

سنحاول في هذه الفقرة من القسم الثاني أن نركز الانتباه على ربحية المصرف الإسلامي ، فندرس التغيرات في الأرباح الصافية ، ومؤشر الربح إلى الموجودات الاستثمارية ، وعلاقة الربح بحقوق المساهمين وتطور هذه الحقوق . وحتى تكون المقارنة ذات معنى مفيد فقد أخذنا أرقام الأرباح قبل الاحتياطيات والضرائب لأن اهتمامنا منصب على إنجاز إدارة المصرف ذاتها . وإن كان من الممكن القول أيضا إنه يتوقع من الإدارة أن تحقق أرباحا تقارن مع أرباح الاستعمالات الأخرى لرأسلمال في بيئتها أي رغم وجود الضرائب على الأرباح . وهو قول صحيح ولكنه يتطلب معلومات عن ربحية البدائل المتاحة لاستعمالات رأسلمال في نفس البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمصرف نفسه وهو غير متوفر لهذه الدراسة .

الجدول رقم 16 : % الربح الصافي / الموجودات الاستثمارية

98/01	01/00	00/99	99/98	Average	2001	2000	1999	1998	BANK
70.03	190.74	-84.55	278.55	1.61	1.55	0.53	3.44	0.91	**A**
51.44	20.47	5.54	19.11	1.26	1.54	1.27	1.21	1.01	**B**
-6.23	-0.31	-5.94	335.76	0.74	1.12	1.13	1.20	-0.51	**C**
-27.12	-24.83	0.23	-3.27	2.13	1.70	2.26	2.25	2.33	**D**
-6.87	62.10	-32.51	-14.87	1.61	1.79	1.10	1.64	1.92	**E**

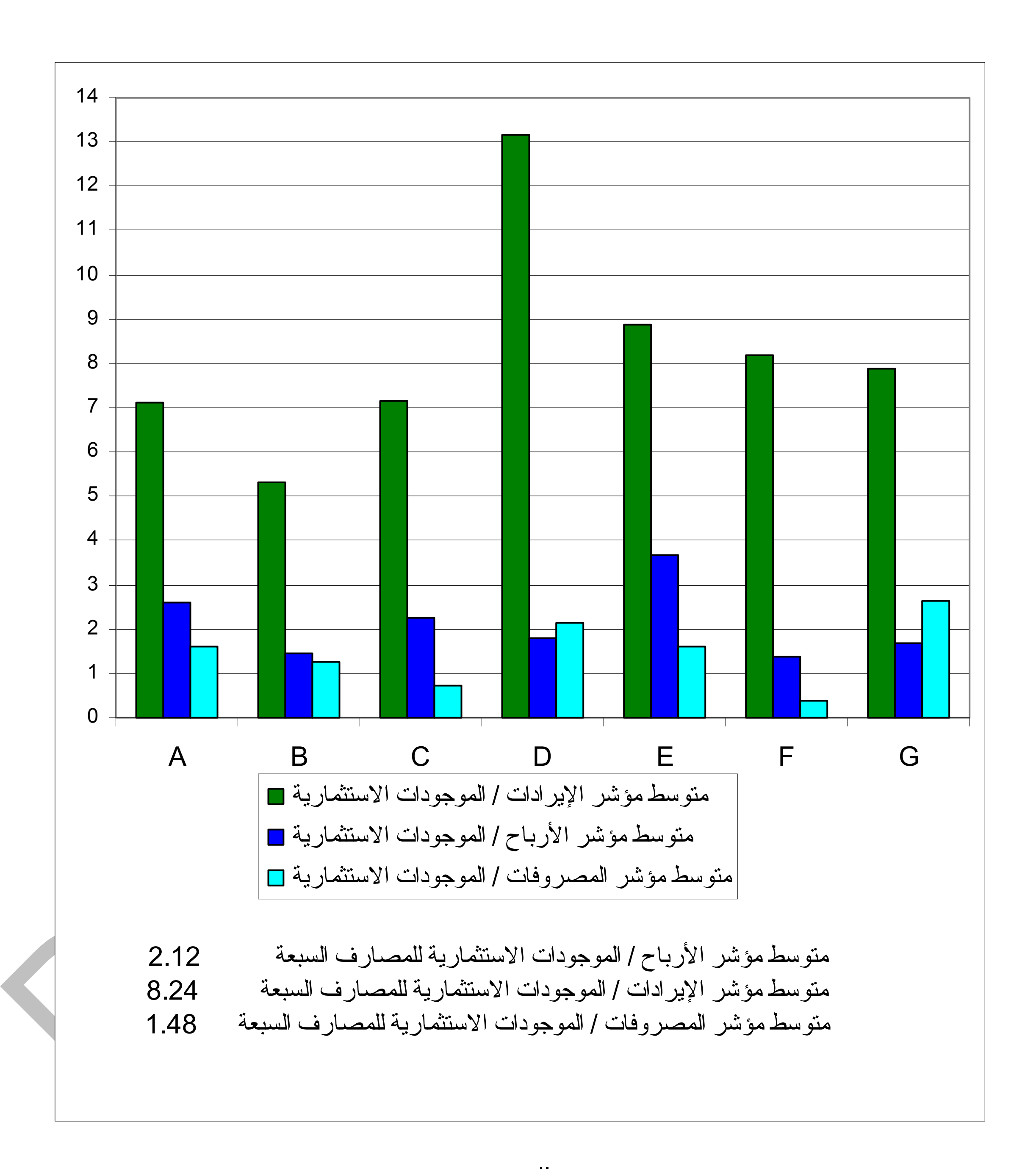
31.46	132.87	-43.55	----	0.40	0.55	0.24	0.42	----	**F**
-17.30	-11.06	-7.03	0.01	2.63	2.31	2.60	2.80	2.80	**G**
13.63	52.85	-23.97	102.55	1.48	1.51	1.30	1.85	1.41	**Average**

فالجدول رقم 16 يبين مؤشر الأرباح الصافية إلى الموجودات الاستثمارية . ويلاحظ من هذا الجدول أن مصرفين إسلاميين استطاعا أن يحققا ربحية تجاوزت 2% على موجوداتها الاستثمارية . كما أن مصرفا ثالثا قد تجاوز متوسط ربحية المصارف السبعة في حين حامت ثلاثة مصارف حول المتوسط وبقي مصرفان آخران في درجة بعيدة دون المتوسط .

على أننا ينبغي أن نلاحظ تأثير عامل التغيير في مفاهيم الإدارة وأساليبها في الاستثمار والتعامل مع العملاء الذي حصل في المصرف C الأمر الذي مكنه من الانتقال من ربحية متدنية (أو من الخسارة وهي ما يفسر تدني متوسط مؤشر هذا المصرف عن السنوات الأربع) إلى مستوى أعلى بنقلة واحدة خلال العام 1999 ولكنه لم يستطع المحافظة على تلك الدفعة فاستقرت ربحيية موجوداته الاستثمارية حول 1.1 إلى 1.2 خلال الأعوام الثلاثة . كما أن ملاحظة مؤشر الربحية في المصارف F و B و C وإلى حد ما E و A تشير إلى احتمال وقوعها في حالة ترهل ، وذلك بسبب ضعف معدلات النمو في ربحيتها .

وأخيرا فإن الجدول رقم 16 يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها سابقا وفي قلة انتفاع هذه المصارف من مبدأ دوران رأسلمال الذي تعتمد عليه اعتمادا كبيرا المصارف التقليدية في البلدان التي تتمتع بالانفتاح المالي.

ولعل من المفيد هنا أن نقارن بين مؤشرات الإيرادات والمصروفات والأرباح الصافية معا بحيث يمكن ملاحظة العلاقة فيما بينها مما يساعد في التخطيط السنوي للمصرف . فالرسم رقم 2 يضع جنبا إلى جنب هذه المؤشرات الثلاثة معا . كما أن ملاحظة مؤشر الربحية إلى جانب مؤشري المصروفات والإيرادات تساعد على فهم ظاهرة الترهل في المصارف وهو أمر مهم جدا في الإدارة ينبغي للمصارف الإسلامية أن تكون في حالة من التنبه المستمر لتجنبه . والترهل ظاهرة تتصف بتزايد النفقات واستقرار كل من الإيرادات والربح وتلكؤ حصول أي تغيير جوهري في أساليب التعامل مع العملاء وفي السياسات الاستثمارية .


14
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
A
B
C
D
E
F
G
متوسط مؤشر الإيرادات / الموجودات الاستثمارية
متوسط مؤشر الأرباح / الموجودات الاستثمارية
متوسط مؤشر المصروفات / الموجودات الاستثمارية
متوسط مؤشر الأرباح / الموجودات الاستثمارية للمصارف السبعة 2.12
متوسط مؤشر الإيرادات / الموجودات الاستثمارية للمصارف السبعة 8.24
متوسط مؤشر المصروفات / الموجودات الاستثمارية للمصارف السبعة 1.48

الرسم رقم 2

ويلاحظ من الرسم رقم 2 أن هنالك تفاوت بين المصارف الإسلامية في انسجام مؤشر ربحية الاستثمار مع مؤشر إيرادات الاستثمار . ففي حين نجد المصرف D يحقق أعلى مؤشر إيرادات فإنه ليس المصرف الذي يحقق أعلى ربح على الاستثمار ؛ كما أن المصرف F الذي استطاع أن يضغط نفقاته لم يحقق ربحية عالية على الاستثمار على الرغم من حصوله على معدل مرتفع لمؤشر الإيرادات . وكذلك فإن المصرف E قد حقق أعلى ربحية على الاستثمار في حين أن إنجازه في جانبي المصروفات والإيرادات كان متواضعا . أما السبب في هذا التفاوت فيكمن في فروق تسعير خدمات المصارف الإسلامية التي تقدمها لأصحاب الودائع الاستثمارية بأنواعها المختلفة والتفاوت في النسب التي تعتبرها غير استثمارية من الودائع الاستثمارية ؛ وهي أسعار تدخل في حيز التوزيع في المصرف الإسلامي فلا تظهر في الرسم رقم 2 .

ويدرس الجدول رقم 17 اتجاه التغير في الأرباح الصافية بغض النظر عن علاقتها بالموجودات الاستثمارية . ومما يلفت النظر أن المصرف F قد تمكن من رفع معدل الزيادة في أرباحه من -40% إلى 80% بين عامي 2000 و2001 على الرغم من تناقص إيراداته الإجمالية في تلك الفترة . والسبب في ذلك أنه قد أعاد تسعير بعض خدماته فاستطاع أن يزيد حصة المصرف من عوائد استثمار الودائع الاستثمارية المطلقة والمقيدة من 4% و 12.4% في عام 1999 إلى 14.6% و 13.7% عام 2000 ثم إلى 18.1% و 20.3% عام 2001 على التوالي . الأمر الذي كان له أثر كبير على الربح الصافي للمصرف على الرغم من تناقص الودائع والاستثمارات . وما فعله هذا المصرف أمر مهم جدا في التأثير على ربحية المصرف مما يؤكد من أهمية وفعالية تسعير المنتجات المصرفية في تحقيق النجاح .

الجدول رقم 17 : % تطور (زيادة) صافي أرباح المساهمين

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
-22.73	-68.18	-53.33	15.38	-40.91	A
28.89	86.67	21.74	27.78	20.00	B
17.15	51.44	28.26	18.07	26900.00	C
-7.89	-23.68	-27.50	-18.37	28.95	D
1.02	3.07	69.87	-29.34	-14.13	E

3.47	6.93	80.00	-40.59	----	F
7.38	22.14	7.77	7.21	5.71	G
3.90	11.20	18.12	-2.84	4483.27	Average

ومن جهة أخرى فإن مصرفين هما A و D قد عانا من تناقص في معدلات أرباحهما وهو أمر يلفت النظر خاصة بالنسبة للمصرف A حيث يعود هذا التناقص إلى تراجع واضح في إيرادات استثماراته الأساسية في المرابحات والتأجير وغيرهما ، في حين أن المصرف B قد استطاع أن يحقق معدلات في نمو الآرباح فاقت كثيرا النمو في إيراداته ، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى تغير في تسعير خدماته كما فعل المصرف F . أما المصرف G فقد احتفظ بمعدل مستقر للنمو في أرباحه الصافية .

ويبين الجدول رقم 18 العائد على حقوق الملكية ، وبما أن أرقام الأرباح التي نستعملها هي ما قبل حسم الاحتياطيات والزكوات فإنها تمثل مجموع العائد المحقق خلال السنة . وقد آثرنا أن لا نحسم ضريبة الدخل أيضا حتى تكون المقارنة أكثر عدالة خاصة وأن مصرفا واحدا فقط هو الذي يخضع لها بصورة رئيسية .

الجدول رقم 18 : % الربح الصافي / حقوق الملكية

Average	98/01	01/00	00/99	99/98	2001	2000	1999	1998	BANK
5.43	-69.78	-52.55	11.36	-42.82	2.61	5.50	4.94	8.64	A
8.80	-28.91	23.32	-50.33	16.05	7.25	5.88	11.84	10.20	B
7.64	0.40	22.96	13.74	384.59	13.41	10.91	9.59	-3.37	C
7.28	-37.52	-30.69	-23.29	17.51	4.92	7.09	9.25	7.87	D
17.91	-20.84	53.38	-37.47	-17.47	18.10	11.80	18.87	22.87	E
3.81	2.03	72.93	-41.00	----	4.46	2.58	4.37	----	F
22.82	-13.92	-2.38	-5.13	-7.05	21.39	21.92	23.10	24.85	G
10.52	-24.08	12.42	-18.87	58.47	10.31	9.38	11.71	11.84	Average

ويلاحظ أن مؤشر ربحية أموال المساهمين حافظ على مستوى عال في اثنين من المصارف السبعة حيث بلغ متوسطه خلال السنوات الأربع 22.82% و 17.91% في المصرفين G و E على التوالي . أما سبب ذلك فيرجع إلى أمرين أولهما ارتفاع نسبة الموجودات إلى حقوق الملكية كما سنرى فيما بعد ، وثانيهما سياسة تسعير الخدمات المصرفية التي يتبعها هذان المصرفان. ومن جهة أخرى فإن متوسط هذا المؤشر جاء متقاربا في ثلاثة مصارف وانخفض في مصرفين آخرين هما A و F . وذلك على الرغم من أن معدل الموجودات إلى حقوق الملكية تقارب في هذين المصرفين مع معدلي المصرفين G و E .

فقد حققت المصارف السبعة متوسطا لمؤشر الأرباح إلى حقوق الملكية بلغ 10.51% للأعوام الأربعة و11.71% لعام 1999 وكلا الرقمين أقل من إنجاز المصارف التجارية الأمريكية التي حققت متوسطا بلغ 13.5% في عام 1999 وهو السنة التي توفرت لدينا أرقام عنها . وكذلك ففي حين حقق أعلى المصرف الأمريكية 39.0% فإن أعلى مصرف إسلامي لم يحقق أكثر من 23.1% في عام 1999 و22.82% في متوسط الأعوام الثلاثة .[8]

وإذا كانت زيادة حقوق المساهمين تتأتى من الأرباح المضمومة إلى رأسلمال – بأسماء متنوعة – ومن الزيادة في رأسلمال المدفوع فإننا واجدون الأثر الأكبر لربحية المصرف إذا عمدنا إلى تفحص الأرباح المستبقاة في المصرف كما نلاحظ من الجدول رقم 19 التالي . وقد عمد المصرف B إلى زيادة رأسلمال باجتذاب أموال جديدة في حين أن المصرفين A و G قد زادا رأسمالهما بتحويلات من الأرباح المستبقاة وما شابهها من تفصيلات حسابية لحقوق المساهمين .

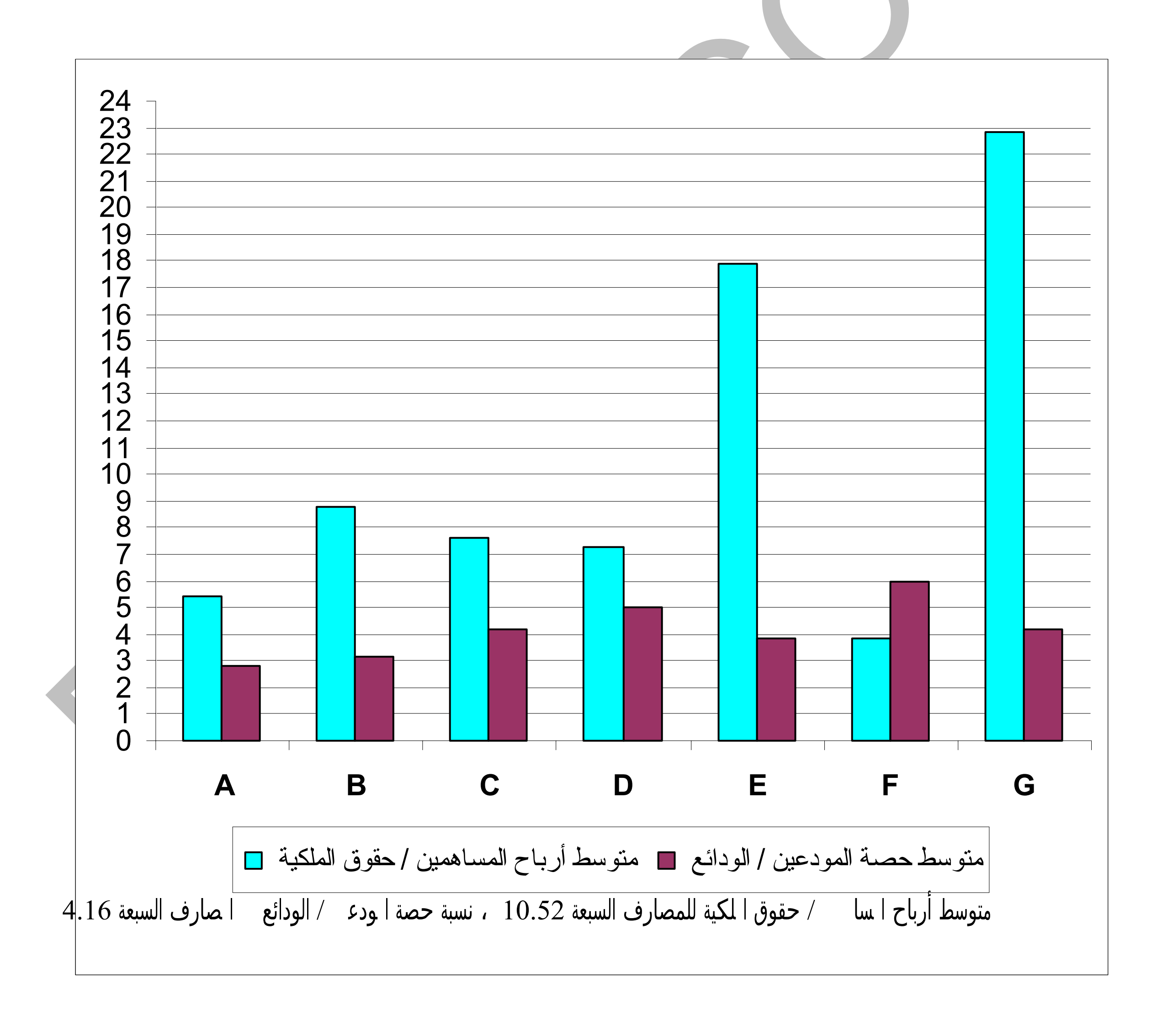
الجدول رقم 19 : % تطور (زيادة) حقوق المساهمين

Average	2001/1998	2001/2000	2000/1999	1999/98	BANK
1.77	5.30	-1.65	3.61	3.34	A
54.20	162.59	-1.28	157.24	3.40	B
4.45	13.36	4.31	3.81	4.69	C
7.38	22.15	4.61	6.42	9.73	D

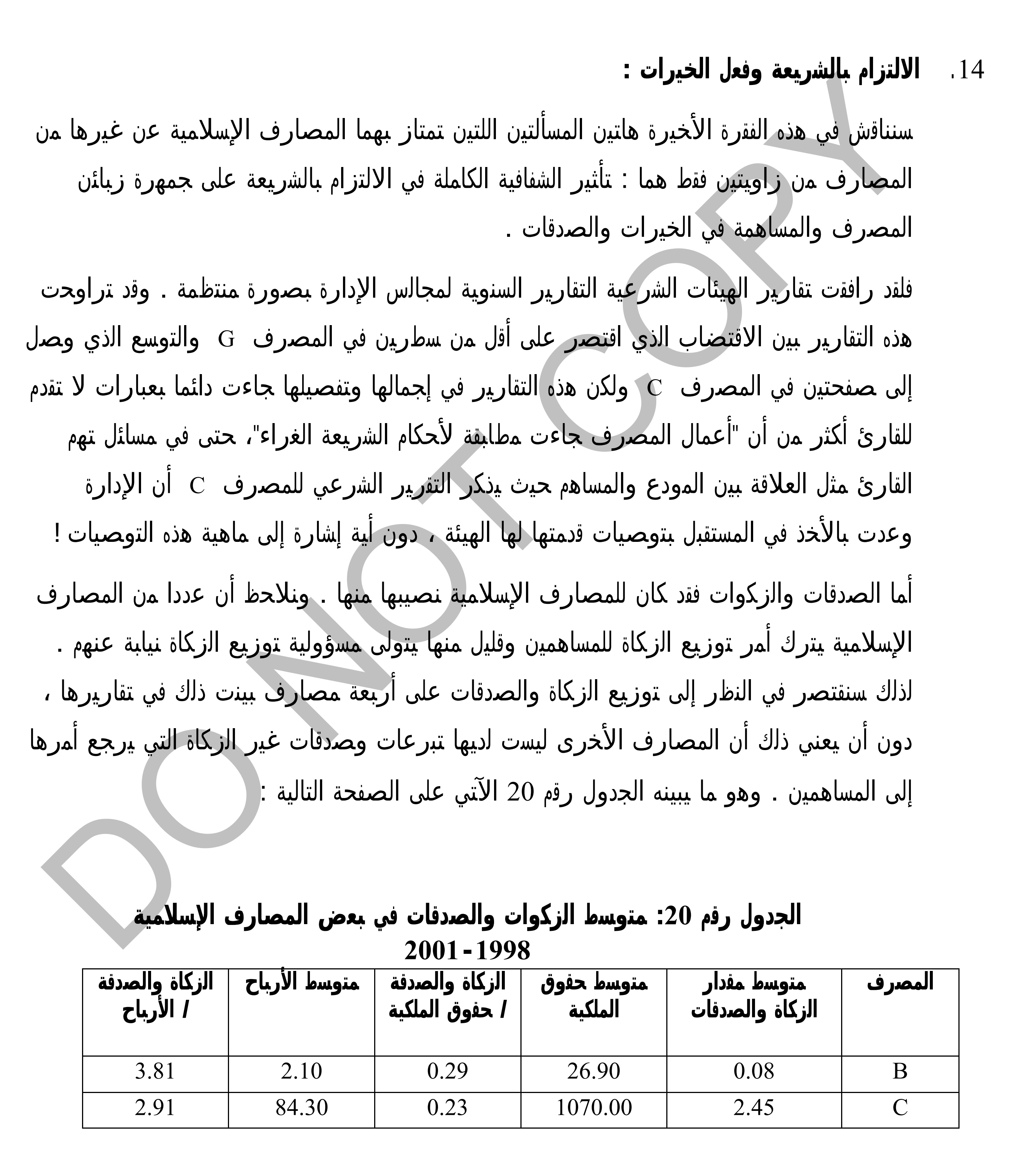
[8] Robert J. Hendershott, Darrell E. Lee and James G. Tompkins "Winners and losers as Financial Service Providers Converge," in the Financial Review V 37, No. 1 Feb. 2002, pp. 53-72.

E	4.04	13.00	10.76	30.21	10.07
F	----	0.69	4.09	4.81	2.40
G	13.73	13.01	10.41	41.89	13.96
Average	6.49	28.25	4.46	40.04	13.46

ومن المتوقع أن المصارف التي استطاعت تحويل حصة أكبر للمساهمين من مجموع الأرباح هي التي استطاعت أن ترفع معدلات الزيادة في حقوق الملكية كما هو الأمر في المصرفين G و E اللذين استطاعا أن يزيدا حقوق الملكية بـ 42% و 30% على التوالي خلال ثلاث سنوات . ولعل من الضروري قبل أن نختم هذه الفقرة أن نلقي نظرة على الرسم رقم 3 الذي يقارن بين معدلات أرباح المساهمين وأرباح أصحاب الودائع .



الرسم رقم 3



14. الالتزام بالشريعة وفعل الخيرات :

سنناقش في هذه الفقرة الأخيرة هاتين المسألتين اللتين تمتاز بهما المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف من زاويتين فقط هما : تأثير الشفافية الكاملة في الالتزام بالشريعة على جمهرة زبائن المصرف والمساهمة في الخيرات والصدقات .

فلقد رافقت تقارير الهيئات الشرعية التقارير السنوية لمجالس الإدارة بصورة منتظمة . وقد تراوحت هذه التقارير بين الاقتضاب الذي اقتصر على أقل من سطرين في المصرف G والتوسع الذي وصل إلى صفحتين في المصرف C ولكن هذه التقارير في إجمالها وتفصيلها جاءت دائما بعبارات لا تقدم للقارئ أكثر من أن "أعمال المصرف جاءت مطابقة لأحكام الشريعة الغراء"، حتى في مسائل تهم القارئ مثل العلاقة بين المودع والمساهم حيث يذكر التقرير الشرعي للمصرف C أن الإدارة وعدت بالأخذ في المستقبل بتوصيات قدمتها لها الهيئة ، دون أية إشارة إلى ماهية هذه التوصيات !

أما الصدقات والزكوات فقد كان للمصارف الإسلامية نصيبها منها . ونلاحظ أن عددا من المصارف الإسلامية يترك أمر توزيع الزكاة للمساهمين وقليل منها يتولى مسؤولية توزيع الزكاة نيابة عنهم . لذلك سنقتصر في النظر إلى توزيع الزكاة والصدقات على أربعة مصارف بينت ذلك في تقاريرها ، دون أن يعني ذلك أن المصارف الأخرى ليست لديها تبرعات وصدقات غير الزكاة التي يرجع أمرها إلى المساهمين . وهو ما يبينه الجدول رقم 20 الآتي على الصفحة التالية :

الجدول رقم 20: متوسط الزكوات والصدقات في بعض المصارف الإسلامية 1998-2001

المصرف	متوسط مقدار الزكاة والصدقات	متوسط حقوق الملكية	الزكاة والصدقة / حقوق الملكية	متوسط الأرباح	الزكاة والصدقة / الأرباح
B	0.08	26.90	0.29	2.10	3.81
C	2.45	1070.00	0.23	84.30	2.91

6.67	3.90	0.48	54.20	0.26	D
4.62	46.08	1.04	204.55	2.13	G

ويلاحظ من هذا الجدول أن نسبة الزكوات والصدقات إلى حقوق الملكية تتراوح ما بين أقل من عشر ربع العشر (أي نسبة ال 2.5% المعروفة) في المصرف C وخُمسيه في المصرف G ، أما نسبتها إلى الأرباح فتتراوح ما بين ربع العشر إلى ثلثي العشر لمن يأخذ بالرأي بتزكية الأرباح مثل زكاة الزروع . وأيا كان الاتجاه الفقهي الذي تنحوه هذه المصارف في مسائل حساب الزكاة والأموال الخاضعة لها ، فإن ما لا تسدده الزكاة من المساهمة في الأنشطة الإنسانية والمعونة والخدمات الاجتماعية يمكن أن تقوم به التبرعات والصدقات العامة التي لا تعدم مؤسسة أو فرد فرص العطاء من خلالها لتحسين البيئة الاجتماعية التي يعيش في ظلها كل من المؤسسات والأفراد . وإن المقادير التي تساهم بها المصارف الإسلامية مقادير ضئيلة لا تقارن حتى بعطاء الشركات الغربية للخدمات الإنسانية والاجتماعية في بلادها .

القسم الثالث

عوامل النجاح في المصارف الإسلامية في المجتمع المعاصر

سنبحث في هذا القسم الدروس والعبر التي نتعلمها من كل من معايير النجاح في المصارف عامة والمصارف الإسلامية خاصة التي بحثناها في القسم الأول وتطبيقاتها العملية في المصارف الإسلامية السبعة التي استعرضنا بعض جوانب أدائها . وسنوزع هذا القسم إلى عدة عناوين هي : كفاءة الأداء المصرفي ، ورفع الثقة بالمصرف ، وكفاءة إدارات الاستثمار والهندسة المالية والتسويق ، والمحافظة على أموال المساهمين والمودعين ، وتقديم خدمات إنسانية واجتماعية ، وعوامل أخرى متفرقة .

وينبغي أن ننبه قبل البدء بتحليل هذه العوامل إلى أنه بما أن هذه الدراسة هي كلها حول عوامل نجاح المصرف الإسلامي فإننا أشرنا في القسمين الأول والثاني إلى كثير من النقاط التفصيلية والجزئية في عوامل النجاح مما ستكون إعادته غير ذات فائدة ، لذلك فإن هذا القسم الثالث ينبغي أن يُقرأ على أنه تكملة للقسمين الأولين وليس استئنافا ولا جديد ابتداء .

15. كفاءة الأداء المصرفي :

يقصد بكفاءة الأداء المصرفي مدى إنجاز إدارة المصرف في تنمية موجوداته وتعظيم أرباحه في الأمدين البعيد – وهو الأهم طبعا – والقصير وهو المهم أيضا . ولا شك أن المصرف الإسلامي يختلف اختلافا نوعيا في طبيعة علاقته بالمودعين التي هي علاقة مشاركة لا مفاوضة ، وذلك على الرغم من أن كثيرا من المصرفيين ، حتى الذين يعملون في المصارف الإسلامية ، يتصرفون وكأن العلاقتين متساويتين . الأمر الذي يستدعي أن تتصف سياسة إدارة المصرف الإسلامي بتعظيم أرباح المساهمين والمودعين معا . ففي حين تعرّف كفاءة الأداء في المصارف التقليدية على أنها بُعد معدل الأرباح في المصرف عن أعلى معدل للأرباح في المصارف الأخرى فإننا نرى إضافة عنصر حصة المودعين إلى هذا التعريف أمرا ضروريا في المصارف الإسلامية ، وهي إضافة تنسجم مع المدى الزمني الأطول لقياس الكفاءة على كل حال . ولعل هذه الإضافة تكون بشكل تثبيت أحد هذين المؤشرين والنظر إلى التغيرات في المؤشر الآخر .

وتُقاس كفاءة الربح في المصرف بنفس الطريقة التي تقاس بها في المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، حيث نفترض أن أسعار وتركيبة كل من المدخلات (مصروفات المصرف) والمخرجات (الخدمات المصرفية) ثابتة ، ثم نقيس المسافة بين معدل الربح في المصرف الإسلامي وأكبر معدل في المصارف الأخرى مع افتراض ثبات معدل حصة المودعين , ثم نعيد التجربة ذاتها فنثبت معدل الربح ونقارن معدلات حصة المودعين .

وكما ذكرنا سابقا فإن لأية مقارنة رقمية بين مصرفين يعملان في بيئتين مختلفتين عيوبا كثيرة وذلك بسبب تدخل عوامل كثيرة ليس في مقدور الإدارة التحكم بها . ومع ذلك فإن دلالات الأرقام لا يمكن التغاضي عنها ! وإذا ما أجرينا هذا التمرين الحسابي على المصارف الإسلامية السبعة مستعملين الأرقام التي بني عليها الرسم رقم 3 وقمنا بتعديلها بتثبيت معدل حصة المودعين عند حد أدنى مصرف في التوزيع عليهم ورددنا الفروق على المساهمين ، ثم أعدنا الكرة بتثبيت أرباح المساهمين عند أدنى مصرف ورددنا الفروق إلى المودعين ، ثم كررنا الشيئ نفسه ومكن مع تثبيت أعلى قيمة للربح وللحصة ، لتوصلنا إلى الجدول رقم 21 التالي :

الجدول رقم 21 : كفاءة الأداء في المصارف الإسلامية 1998-2001

المصرف	متوسط حصة المودع مع تثبيت ربح المساهمين عند 22.82 %	متوسط حصة المودع مع تثبيت ربح المساهمين عند 3.81 %	متوسط ربح المساهمين مع تثبيت حصة المودع عند 5.98 %	متوسط ربح المساهمين مع تثبيت حصة المودع عند 2.79 %	متوسط حصة المودعين / الودائع	متوسط ربح المساهمين / حقوق الملكية
A	1.47	2.92	-36.50	5.43	2.79	5.43
B	0.56	4.09	-6.36	10.83	3.17	8.80
C	2.42	4.63	-7.81	19.64	4.19	7.64
D	2.52	5.55	1.10	21.12	5.00	7.28
E	3.36	5.18	-4.50	28.74	3.83	17.91
F	4.08	5.98	3.81	35.79	5.98	3.81
G	4.16	6.78	9.62	32.70	4.16	22.82
Average	2.65	5.02	-5.81	22.04	4.16	10.52

ويبين هذا الجدول في عموده الخامس أنه لو أن جميع هذه المصارف الإسلامية السبعة وزعت على المودعين نفس العائد الذي يوزعه أدنى مصرف بينها ، وهو 2.79 ، فإن أفضل هذه المصارف على الإطلاق من حيث الكفاءة الإدارية متمثلة بمعدل الأرباح المحققة هو المصرف F يليه G ثم E التي كان لها أن تحقق متوسط مؤشر أرباح يبلغ 35.79% و 32.70% و 28.74% على التوالي . ولو ثبتنا معدل أرباح المساهمين عند أدنى معدل وزعه أي مصرف أي لو حققت جميع المصارف ذلك الحد الأدنى فقط ، وهو 3.81 كما في العمود الثالث ، فإن أكثرها كفاءة من حيث التوزيع على المودعين سيكون المصرف G يليه F ثم D التي كان بإمكانها أن توزع 6.78% و 5.98% و 5.55% على التوالي . أما المصرف A فيحتل أدنى مراتب الكفاءة في الحالتين يليه في ذلك المصرف B اللذين كان بإمكانهما أو يحققا أرباحا لا تتجاوز 5.43% و 10.83% أو يوزعا حصة للمودعين لا تتجاوز 2.92% و 4.09% في الحالتين على التوالي .

أما لو أردنا قياس المسافة بين ربح أي مصرف وافضل ربح حققه المصرف الذي وزع أكبر حصة للمودعين ، فإن العمود الرابع يبين أنه لو وزعت جميع المصارف حصة للمودعين تساوي أفضل حصة وزعها مصرف ، وهي 5.98% ، فإن أفضل مصرف حقق أرباحا هو المصرف G يليه

المصرف F الذي حقق أقصر مسافة منه ثم المصرف D ، في حين أن أربعة مصارف ستكون تحت الخط الأحمر بخسارة تبلغ أكثر من 36% في المصرف A يليه في الخسارة المصرف C بخسارة تبلغ 7.81% ثم المصرف B بخسارة 6.36% . أما لو حققت جميع المصارف نفس أرباح أعلى مصرف أي 22.82% ، فإن توزيعاتها على المودعين ستجعل المصرف G يأتي في المقدمة أيضا ، يليه المصرف F ثم المصرف D التي ستوزع 4.16% و 4.08% و 3.36% على التوالي ، في حين سيكتفي المصرف B بأدنى توزيع لا يزيد عن 0.56% يليه المصرف A بتوزيع لا يزيد عن 1.16% .

إن أهمية دراسة كفاة الأداء المصرفي هي أنها تمكّن من قياس الإنجاز الكلي للإدارة سواء من حيث ما تقدمه للمساهمين من أرباح أم من حيث ما تقدمه للمودعين من حصص في الربح توزعها عليهم . ومن فضل القول أن تحسين كفاءة الأداء يتطلب من الإدارة ثلاث خطوات متكاملة هي : دراسة الجوانب التي تحتمل التحسين ، ثم التخطيط للتغيير الممكن ووضع مراحله وتحديد المسؤوليات في تنفيذ الخطة ، ثم رقابة التنفيذ وقياس النتائج . وكل ذلك يتطلب سرعة ودقة وضمان وصول المعلومات من وإلى الإدارة .

ومن العوامل المهمة جدا في رفع كفاءة الأداء الدراسة المستمرة المتتابعة لتكلفة وربحية كل عملية وكل زبون . ويتم ذلك عن طريق نظام حديث لمحاسبة التكاليف يمكن من تحليل ربحية كل عملية ، قبل إجرائها ، بصورة تكاد تقارب جدا النتيجة الفعلية وكأن التحليل قد أجري بعد انتهاء العملية ، كما يمكّن من تحليل ربحية كل زبون بضم نتائج عملياته بعضها مع بعض . إن من غير الصعب الاعتماد على الكلفة التاريخية المتوسطة كما أنه من غير الصعب أيضا تعديلها بحيث نأخذ بعين الاعتبار التغيّرات الهامشية في التكاليف . أما العوائد المتوقعة فتحسب أيضا على ضوء العوائد التاريخية مع تعديلها على ضوء التغيرات الهامشية في أسعار الخدمات المصرفية . وكثيرا ما تعمد المصارف إلى استخدام أسلوب المتوسط المرجح المستمر الذي يقوم على أخذ متوسط عدة فترات محاسبية متتالية ، محدّثة دائما بإدخال أرقام أحدث فترة وحذف أقدمها مع إدخال عامل ترجيح Coefficient يحدد على أساس التطورات في الأسعار بعد أحدث فترة تاريخية .

يضاف إلى ذلك أربع نقاط دلت دراسات عديدة على تأثيرها المباشر على زيادة كفاءة الأداء المصرفي وهي نقاط تتعلق أساسا بسلوك الإدارة العليا للمصرف واستراتجياتها الأساسية ، وهي :



1)- توزيع الساطة والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار ؛ 2)- تسجيل أسهم المصرف في أسواق البورصة المحلية والعالمية ؛ 3)- ارتفاع نسبة الاستثمارات خارج الميزانية إلى مجموع الاستثمارات ؛ 4)- التعاون مع المصارف المشابهة لها . أما بالنسبة لتوزيع الساطة فقد قادت إحصاءات عديدة أجريت في البنوك الأمريكية أن البنوك التي تفصل بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة حققت ربحية أكبر من تلك التي تجمع الوظيفتين في شخص واحد .[9] كما أن الدراسات الإحصائية الأمريكية نفسها بينت أن المصارف التي تأسست بشكل شركات مساهمة تُتداول أسهمها في البورصات العالمية أعطت ربحية أعلى من تلك التي أبقيت أسهمها مغلقة غير متداولة وأن ذلك يعلل بحرص الإدارة على الاهتمام بقيمة السهم السوقية مما يحثها على العمل على استمرار التوسع والنمو . وكذلك فقد تبين إحصائيا أيضا أن العمليات الاستثمارية خارج الميزانية منحت المصرف ربحية أكبر من الاستثمارات العادية .[10] وتتمثل هذه العمليات في المصارف الإسلامية بالاستثمارات الخاصة والمقيدة والصناديق الاستثمارية المتعددة التي تشكلها المصارف وتقوم بتسويقها ثم تديرها أو تعهد بإدارتها إلى شركات متخصصة . ويلاحظ أن فكرة الاستثمارات المقيدة التي تدار على أساس الوكالة قديمة في المصارف الإسلامية رغم أن بعض هذه المصارف (مثل شركة الراجحي الصرفية للاستثمار) لم يعتمد عليها إلى المستوى الذي يجعلها جزءا استراتيجيا من إدارة الربحية وإنما اتخذها لاجتذاب الودائع الكبيرة فقط ، كما أن بعض المصارف الإسلامية لم تتوسع في تشجيع الاستثمارات المقيدة والصناديق الاستثمارية كما تدل على ذلك تقارير المصارف B و C و D و G أما المصرف E فقد بدأ هذه التجربة في عام 2001 . وفي مقابل ذلك فإن المصرفين A و F قد استمدا 59.5% و 45.3% من متوسط إيراداتهما الإجمالية خلال السنوات موضع الدراسة من الاستثمارات خارج الميزانية ؛ أما تأثير الاستثمارات الخارجية على أرباحهما الصافية فكان في المتوسط 42.7% و 141.6% على التوالي .[11] أما ضرورة التعاون والتضامن بين المصارف الإسلامية ، وبخاصة من يعمل منها في سوق محلية واحدة ، فهو أمر دلت عليه الوقائع والأحداث حيث يتأثر الواحد منها بما يطرأ على البنوك الأخرى من ظروف كما حصل لمصرف فيصل الإسلامي المصري عندما تعرض المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار لظروف غير عادية ، على أن الدراسات العلمية المبنية على معلومات

---

[9] Ihsan Isik and M. Kabir Hassan, "Cost and Profit Efficiency of the Turkish Banking Industry" in Financial Review V 37 No. 2, May 2002 pp.257-280, they quote Berger and Mester Studies.

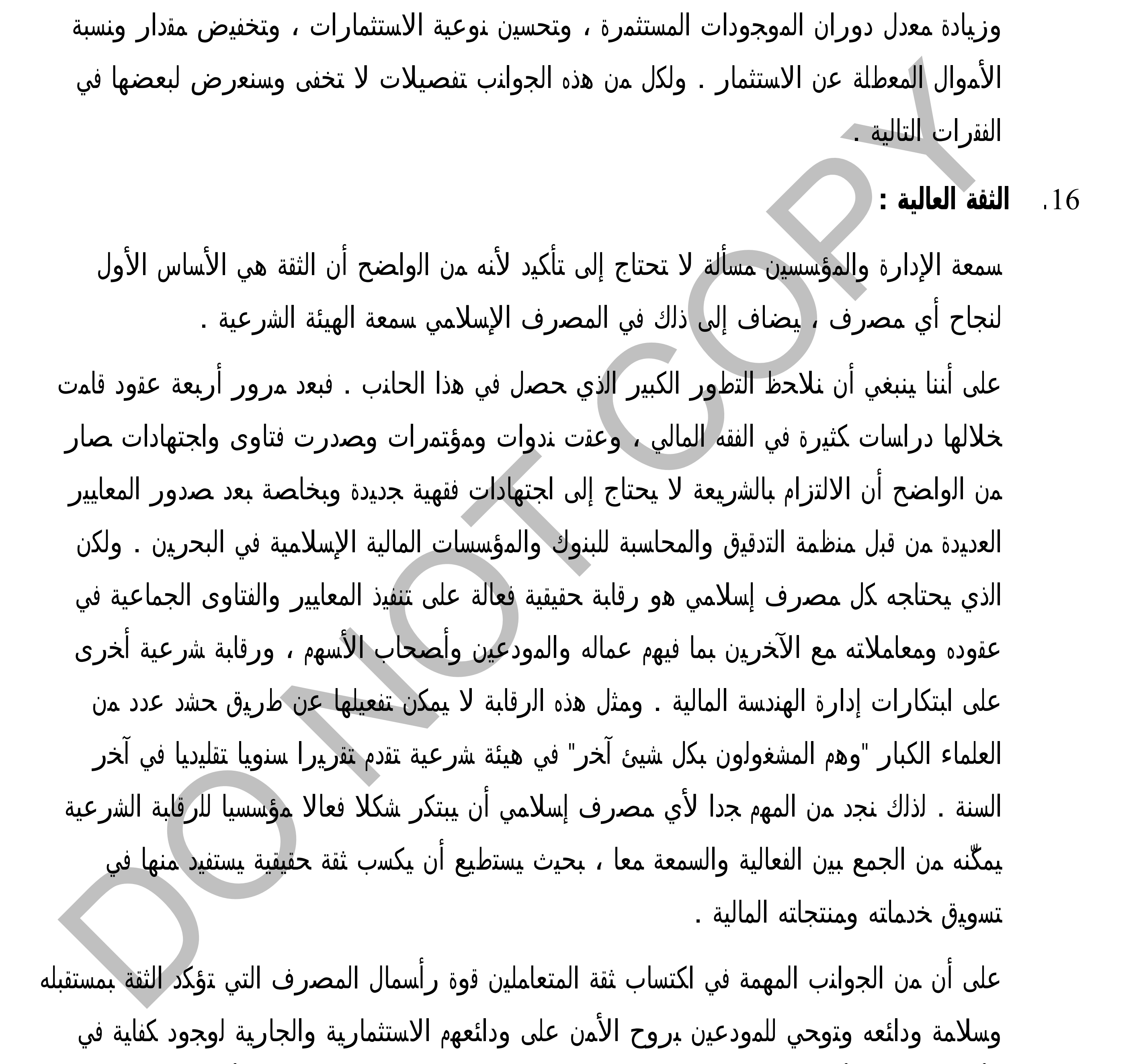
[10] نفس ا صدر .

[11] أخذنا متوسط عامي 2000 و2001 بانسبة للمصرف F لعدم توفر البيانات عن عامي 1998 و 1999 .

إحصائية دقيقة قد أكدت أيضا هذه النتيجة الحدْسية حيث تهبط أسعار أسهم المصارف المشابهة إذا هبط سعر سهم الواحد منها كما تتعرض لضغط المودعين إذا تعرض الواحد منها لمثل ذلك .[12]

وإن من أهم الجوانب التي تحتمل التحسين والتغيير هي تخفيض المصروفات ، وزيادة الإيرادات ، وزيادة معدل دوران الموجودات المستثمرة ، وتحسين نوعية الاستثمارات ، وتخفيض مقدار ونسبة الأموال المعطلة عن الاستثمار . ولكل من هذه الجوانب تفصيلات لا تخفى وسنعرض لبعضها في الفقرات التالية .

16. **الثقة العالية :**



سمعة الإدارة والمؤسسين مسألة لا تحتاج إلى تأكيد لأنه من الواضح أن الثقة هي الأساس الأول لنجاح أي مصرف ، يضاف إلى ذلك في المصرف الإسلامي سمعة الهيئة الشرعية .

على أننا ينبغي أن نلاحظ التطور الكبير الذي حصل في هذا الجانب . فبعد مرور أربعة عقود قامت خلالها دراسات كثيرة في الفقه المالي ، وعقدت ندوات ومؤتمرات وصدرت فتاوى واجتهادات صار من الواضح أن الالتزام بالشريعة لا يحتاج إلى اجتهادات فقهية جديدة وبخاصة بعد صدور المعايير العديدة من قبل منظمة التدقيق والمحاسبة للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في البحرين . ولكن الذي يحتاجه كل مصرف إسلامي هو رقابة حقيقية فعالة على تنفيذ المعايير والفتاوى الجماعية في عقوده ومعاملاته مع الآخرين بما فيهم عماله والمودعين وأصحاب الأسهم ، ورقابة شرعية أخرى على ابتكارات إدارة الهندسة المالية . ومثل هذه الرقابة لا يمكن تفعيلها عن طريق حشد عدد من العلماء الكبار "وهم المشغولون بكل شيئ آخر" في هيئة شرعية تقدم تقريرا سنويا تقليديا في آخر السنة . لذلك نجد من المهم جدا لأي مصرف إسلامي أن يبتكر شكلا فعالا مؤسسيا للرقابة الشرعية يمكّنه من الجمع بين الفعالية والسمعة معا ، بحيث يستطيع أن يكسب ثقة حقيقية يستفيد منها في تسويق خدماته ومنتجاته المالية .

على أن من الجوانب المهمة في اكتساب ثقة المتعاملين قوة رأسمال المصرف التي تؤكد الثقة بمستقبله وسلامة ودائعه وتوحي للمودعين بروح الأمن على ودائعهم الاستثمارية والجارية لوجود كفاية في رأسلمال يمكنها أن تغطي جميع الاحتمالات المستقبلية . وإذا ما نظرنا إلى قوة رأسمال المصرف

---

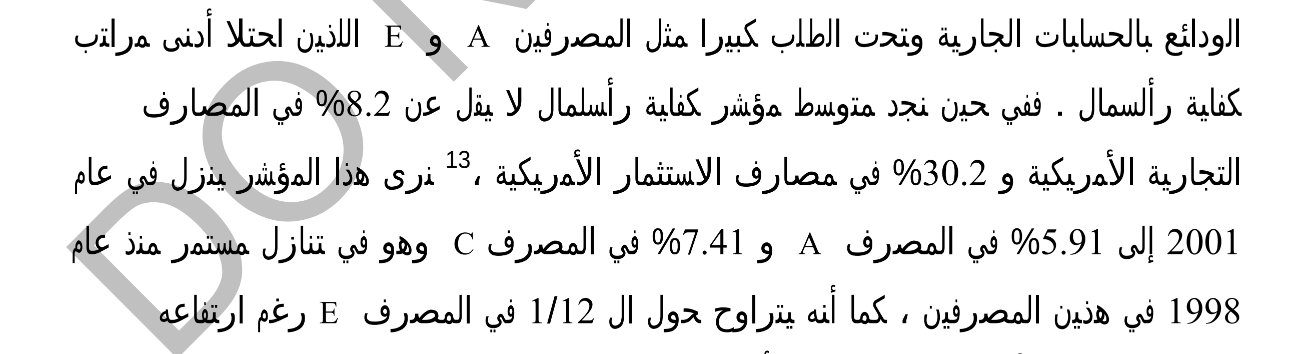
[12] Robert Schweitzer, Samuel H. Szewizyk and Raj Varma, “The Effect of Bank Debt Downgrades on Stock Prices of other Banks,” Financial Review V36, No. 4, Nov. 2001, pp. 139-156.

الإسلامية السبعة التي درسناها في القسم الثاني لوجدنا ما هو جدير بالاعتبار في هذا المجال .

فالجدول رقم 22 يبين مؤشر رأسلمال في المصارف الإسلامية :

الجدول رقم 22 : % حقوق مساهمين / مجموع الموجودات

98/01	01/00	00/99	99/98	Avrg	2001	2000	1999	1998	BANK
-17.98	-10.23	-5.31	-3.51	6.66	5.91	6.58	6.95	7.20	A
110.82	-2.85	110.42	3.14	14.86	19.87	20.45	9.72	9.42	B
-42.15	-20.05	-17.52	-12.28	10.19	7.41	9.27	11.24	12.82	C
11.06	10.26	26.77	-20.55	28.09	31.89	28.92	22.82	28.72	D
12.75	1.83	10.89	-0.14	7.88	8.40	8.25	7.44	7.45	E
28.33	30.15	-1.40	----	8.69	10.24	7.87	7.98	----	F
-0.29	-5.86	-1.28	7.29	10.45	10.09	10.72	10.86	10.12	G
14.65	0.46	17.51	-4.34	12.40	13.40	13.15	11.00	12.62	Average



وإذا كانت الدراسات العديدة تؤكد أن المصرف الإسلامي يحتاج إلى نسبة أعلى من رأسلمال إلى مجموع الموجودات أي مؤشر أعلى لكفاية رأسلمال ، وذلك لأنه ليس مصرفا تجاريا محضا ، بل هو يجمع صفتي المصرف التجاري ومصرف الاستثمار معا ، فإن مؤشر رأسلمال إلى مجموع الموجودات في بعض هذه المصارف لا يوحي بالثقة الكافية ، وبخاصة عندما يكون اعتمادها على الودائع بالحسابات الجارية وتحت الطلب كبيرا مثل المصرفين A و E اللذين احتلا أدنى مراتب كفاية رألسمال . ففي حين نجد متوسط مؤشر كفاية رأسلمال لا يقل عن 8.2% في المصارف التجارية الأمريكية و 30.2% في مصارف الاستثمار الأمريكية ،[13] نرى هذا المؤشر ينزل في عام 2001 إلى 5.91% في المصرف A و 7.41% في المصرف C وهو في تنازل مستمر منذ عام 1998 في هذين المصرفين ، كما أنه يتراوح حول ال 1/12 في المصرف E رغم ارتفاعه المتواضع خلال الأعوام الثلاثة ، علما بأن نسبة الودائع الجارية والودائع الاستثمارية المطلقة هي في هذه المصارف الثلاثة أعلى منها في غيرها كما يدل على ذلك الجدول رقم 23 التالي .

[13] نفس الصدر السابق .

الجدول رقم 23 : % الحسابات الجارية / ودائع العملاء

BANK	1998	1999	2000	2001	Average
A	16.71	15.82	17.22	18.04	16.95
B	7.48	7.79	11.39	9.93	9.15
C	22.64	20.90	19.01	16.27	19.71
E	25.95	21.25	21.66	20.20	22.26
F	----	1.91	2.45	2.97	2.44
Average	18.20	13.53	14.35	13.48	14.10

إن المصرف الإسلامي يحتاج أن يتمتع بكفاية رأسمالية عالية ينبغي أن لا تقل بحال عن 1/12 وهو أمر مهم للحفاظ على سلامة المصرف ولاجتذاب الودائع بأنواعها المتعددة .

كما أن من العوامل المهمة في اكتساب الثقة التي تؤدي إلى نجاح المصرف الإسلامي أن يستطيع إبراز تفوق نوعي في تكامل خدماته واستجابتها لجميع ما يحتاجه المتعامل مع البنك . ففيما عدا المصارف المتخصصة في نشاط واحد معين فإن توسيع دائرة الخدمات وتنويعها يوحيان بالثقة بالمصرف ويكوّنان ولاء تعامليا عند العملاء . ومع توسيع الخدمات وتنويعها تأتي سرعة ونجاعة الخدمة المقدمة لأنها تؤكد للمتعاملين قدرة المصرف على الإنجاز وهو عامل أساسي في عوامل النجاح . إن اهتمام الإدارة بشؤون قد يظنها الكثيرون صغيرة وتافهة مثل اللباس والنظافة والابتسامة وعدم السماح بتكون "طوابير" ودقة وسرعة إنجاز المعاملة أمر ينبغي أن لا يُملّ من التأكيد عليه باعتباره من العوامل المهمة في نجاح المصرف .

17. **كفاءة إدارات الاستثمار والهندسة المالية والتسويق :**

أن من إهم عوامل نجاح المصرف الإسلامي أن تكون هذه الإدارات الثلاث كاملة التجهيز والتدريب والإعداد . فإدارة الاستثمار هي إدارة توليد الموارد المالية للمساهمين والمودعين على السواء فهي التي تؤثر مباشرة على ربحية المصرف . ومن أهم ما ينبغي أن يراعى في هذه الإدارة هو العمل المستمر على رفع مؤشر الاستثمار الذي هو عبارة عن معدل الموجودات المستثمرة إلى مجموع الموجودات . ومثله في ذلك مؤشر الإيرادات إلى الموجودات الذي يكشف مردود استثمارات هذه

الإدارة وهو يتأثر كثيرا باختيار نوعية الموجودات الاستثمارية ذات العائد العالي . يضاف إلى ذلك ضرورة انتهاج سياسة في تسعير الخدمات المصرفية تستفيد من جميع ظروف المصرف ومن تميّز خدماته التي يقدمها للعملاء ونخص في ذلك تسعير خدمات استثمار أموال المودعين ، أي حصة المصرف كمضارب أو كوكيل ، في الحسابات المطلقة والخاصة والمقيدة وفي صناديق الاستثمار الخاصة .



أما إدارة الهندسة المالية فمن أهم عوامل نجاح المصرف الإسلامي قدرته على تفعيلها بحيث تستطيع أن تقدم للمصرف فيضا مستمرا من الأدوات والمنافذ والعقود الاستثمارية التي تساعد المصرف على اجتذاب عملاء جدد وعلى تقديم خدمات جديدة لعملائه الحاليين . ومن الواضح أن لإدارة الهندسة المالية الدورالأكبر في ابتكار أشكال استثمارية تناسب ما هو خارج الميزانية من استثمارات ، وهي كما لاحظنا ممتعة للمصرف لأنها تقدم له إيرادات بكلفة جارية قليلة للغاية لأن تكاليفها تُحمّل مباشرة على هذه الحسابات في العادة .

أما إدارة التسويق فهي - على الرغم من قلة اهتمام معظم المصارف الإسلامية بها – ذات دور أساسي في قدرة المصرف على جذب الودائع والاستثمارات معا . وهذا الدور هو العصب الأول الذي إن فسد فسد المصرف كله وإن صلح صلح المصرف كله ! إنها الإدارة المسؤولة عن تنمية أعمال المصرف ورواجها . ومن العوامل المهمة أن تكون إدارة التسويق هي المسؤولة عن شكل تقديم جميع الخدمات المصرفية بما في ذلك شكل تقديم الخدمات ذات الاتصال المباشر مع العملاء بأنواعهم ومستوياتهم المختلفة ، وأن تضع الخطط الطويلة الأجل لتحقيق نُقلات نوعية وتقدم مستمر في عدد العملاء وأحجام وأنواع حساباتهم ومعاملاتهم بشكل قابل للقياس والمحاسبة .

18. **المحافظة على أموال المصرف ومودعيه :**

وهو أمر من مسؤوليات الإدارة العامة وإدارتي السيولة والاستثمار . ولا نحتاج إلى التفصيل في هذا العامل على الرغم من أهميته القصوى لأنه معروف ومتداول على الألسنة كثيرا في البنوك التقليدية والإسلامية معا . وأهم ما فيه مراعاة الحكمة المصرفية العامة في إدارة المخاطر ، وتنويع وتوزيع الموجودات الاستثمارية ، واختيار الفرص الاستثمارية المستقرة ، والمحافظة على معدل مناسب لحقوق الملكية إلى مجموع الموجودات ، وتوفير الاحتياطيات اللازمة لاستقرار معدلات التوزيع على أرباب المال في حسابات المضاربة وعلى الساهمين .

وإن مما يلفت النظر المثال الذي يُحتذى مما يقوم به الصرف A حيث طبق فكرة صندوق مواجهة مخاطر الاستثمار من أجل تجنب "النتوءات والانخفاضات" في حصة المودعين من الأرباح ، كما ابتكر في العام 1994 فكرة الصندوق التبادلي لتأمين "ديون" مديني البنك .[14] وكلا الصندوقين مما يساعد المصرف الإسلامي على إدارة المخاطر والمحافظة على أموال المودعين ، مثل ما أن الاحتياطيات العامة والإلزامية تقدم الخدمة نفسها وتقوم بالدور ذاته فيما يتعلق بالمساهمين .

19. **تقديم خدمات إنسانية واجتماعية :**

إن من العوامل المهمة في نجاح المصرف أن يكون مرتبطا ارتباطا عضويا ببيئته الاجتماعية والمصرف الإسلامي أحرى بذلك من البنوك التقليدية . فقد دلت الأبحاث العلمية أن البنوك الأكثر أرهافا في حساسيتها لبيئتها الاجتماعية Community Sensitive قد استطاعت فعلا أن تكون أكثر ربحية في الأجل الطويل . إن المسؤولية الاجتماعية والإنسانية للمصارف الإسلامية في دون شك أكبر من مسؤولية المصارف التقليدية بسبب ما يلتزم من قيم أخلاقية ومُثل اجتماعية وذلك فضلا عن الزكاة الواجبة . وقد لاحظنا في الفقرة 14 من هذه الدراسة أن عطاء المصارف الإسلامية ليس بالحجم الذي يُتوقع منها . ولكننا نود أن نضيف هنا شيئا عن القروض الحسنة وهي مشروع رائد بلغ رصيده في أحد المصارف الإسلامية ، وهو المصرف A ، في عام 2001 ما يقارب 10% من حجم رأسماله المدفوع أو أربعة أضعاف أرباحه الصافية . وقد منح قروضا للتعليم والعلاج والزواج وأهداف اجتماعية عديدة أخرى ، كما قام المصرف بفتح صندوق القرض الحسن للمتبرعين من خارج المصرف بمبالغ ضئيلة إذا ما قورنت مع مساهمة المصرف نفسه .

20. **عوامل أخرى صغيرة ولكن يمكن أن تكون آثارها الأخلاقية والترويجية كبيرة :**

هنالك عدة قضايا شرعية وأخلاقية متناثرة تأثرت عدة مصارف إسلامية تأثرا سلبيا بسبب إهمالها ، ونرى من الأهمية بمكان أن يأخذها المصرف الإسلامي بعين الاعتبار لأنها من العوامل الحقيقية لنجاح المصرف الإسلامي ، وذلك لسببين اثنين أولهما أنها مسألة حق وعدل يُتهم بإهمالها المصرف بالإغضاء عما التزم به من شرع وثانيهما أنها تساعد المصرف الإسلامي على التميّز الأخلاقي مما يكون له أكبر الأثر في ترويج المصرف ورفع سمعته والثقة به .

---

[14] وهو صندوق يقوم بسداد ديون ا دين الذين يعجزون عن الأداء بسبب الوفاة أو العجز الدائم . و يذكر البنك كلمة ديون اسم هذا الصندوق .

من هذه العوامل مسألة تنازع المصالح في بعض قرارات إدارة المصرف الإسلامي وبخاصة تجاه المودعين . من ذلك أن الإدارة هي التي تحدد نسبة المستثمر من ودائع العملاء وقد نص أحد تقارير المسارف الإسلامية أنها هي التي تحدد النسبة الموزعة على أصحاب الأنواع المتعددة من الودائع .

ومن ذلك طريقة حساب أرباح المساهمين في بعض المصارف حيث يعتبر من حق المساهمين ربح كل ما عدا الودائع الاستثمارية من المطلوبات . علما أن من هذه المطلوبات احتياطي مواجهة مخاطر الاستثمار وصندوق التأمين التبادلي لديون مديني البنك ؛ وكلا الاحتياطي وأموال الصندوق مقتطع من أرباح العملاء أو محمل لحساباتهم . وقد بلغت الأموال المتراكمة في هذهي الحسابين في العام 2001 ما يعادل 60% منمجموع حقوق المساهمين . علما بأن مخصص مخاطر الاستثمار قد حُمّل بضريبة الدخل دون أن يعطى نصيبه من الأرباح شأنه في ذلك شأن أي مودع استثماري ، وهو حساب بطبيعته طويل الأجل .

ومن ذلك قلة اهتمام الهيئات الشرعية في العادة بقضايا التوزيع العادل للأرباح بين المودعين والمساهمين وتعليقها على حرية التعاقد فقط . علما بأن حرية التعاقد تصح بين المتقاربين في القوة التفاوضية ؛ فإذا تفاوتت القوة التفاوضية تدخلت الشريعة لتصحح التوازن العقدي .

ومن ذلك أيضا اندفاع بعض الهيئات الشرعية للدفاع عن الإدارة تجاه المودعين في مسائل فنية لا يبت بها المفتي إلا بعد استشارة عدة خبراء فنيين محايدين .

ومنه أيضا عدم عناية الهيئة الشرعية بالعلاقة بين المصرف والعاملين فيه وساعات العمل الإضافية ، وقلة متابعتها لمسائل تشغيل الأطفال والمساواة بين المتساوين بالأجور عند من يقوم المصرف الإسلامي بتمويلهم من رجال أعمال .

ومن ذلك أيضا ما رأينا في الرسم رقم 3 من تفاوت كبير بين معدلات أرباح المساهمين وحصة المودعين مما لا تبرره الفوارق القليلة بين هاتين المجموعتين من حيث الالتزامات كما أكدت ذلك حوادث إفلاس أو عجز بعض المصارف الإسلامية .

ومن ذلك أيضا اهتمام المصرف الإسلامي بإيجاد ثقافة مصرفية استثمارية تنموية حقيقية لدى جماهير المسلمين والتأكيد على زرع مفاهيم الكفاءة في العمل والدأب على الإنتاج النافع للآخرين والمُكسِب للمنتج بآن واحد ، وعدم الاكتفاء بالتنمية المالية فقط .

ومن ذلك أيضا إشراك العاملين من المستويات المتعاملة مباشرة مع العملاء في وضع سياسات المصرف ومراجعتها لتفيزهم على العمل واتنمية روح العمل المشترك Team Work فيما بينهم .

* ولا بد من الحمد أولا وآخرا . فلله الحمد كله وله تمام المنة *

* * * * *

مصادر ومراجع استفدت منها في الدراسة

إن المعلومات عن المصارف الإسلامية السبعة قد أخذت من تقاريرها السنوية للأعوام 1999 – 2001 وقد آثرنا في نص الدراسة أن نرمز للمصارف بأحرف بدلا من ذكر أسمائها بقصد الابتعاد عن النقد المباشر الذي لا يروق لإدارات المصارف الإسلامية في العادة ، وذلك رغم أن قلة عددها وتفردها بظروفها قد يشيران إلى المصرف المعني بكل ملاحظة . وهذه الرموز هي :

A	**البنك الإسلامي الأردني**
B	**بنك البحرين الإسلامي**
C	**بنك دبي الإسلامي**
D	**بنك المؤسسة المصرفية العربية الإسلامي**
E	**بنك قطر الإسلامي**
F	**بنك الشامل - البحرين**
G	**بنك التمويل الكويتي**

وقد بوبتُ المعلومات المأخوذة من التقارير السنوية في الجداول السبعة التالية :

البنك الإسلامي الأردني — *(أردني دينار مليون)*

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	483.5	492.2	563.7	611.8
موجودات نقدية ومصرفية	194.4	231.0	260.0	289.4
مجموع الموجودات	706.8	757.0	828.3	907.5
ودائع عملاء	594.1	642.8	734.0	813.2
(حسابات جارية منها)	99.3	101.7	126.4	146.7
(استثمارات مقيدة وخاصة منها)	65.3	99.2	169.4	197.9
بنوك دائنة	3.5	4.2	4.0	4.5
حقوق مساهمين	50.9	52.6	54.5	53.6
إيرادات	36.9	32.6	41.4	42.0
مصروفات	13.3	13.4	13.8	14.8
صافي أرباح مساهمين	4.4	2.6	3.0	1.4
حصة المودعين من الأرباح	15.8	13.6	23.5	26.0

بنك البحرين الإسلامي — *(بحريني مليون دينار)*

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	147.9	149.0	180.4	182.3
موجودات نقدية ومصرفية	6.6	5.9	12.0	7.3
مجموع الموجودات	156.0	156.4	191.2	194.3
ودائع عملاء	137.7	137.4	153.6	151.0
(حسابات جارية منها)	10.3	10.7	17.5	15.0
بنوك دائنة	----	----	----	----
حقوق مساهمين	14.7	15.2	39.1	38.6
إيرادات	9.5	9.1	5.9	10.0
مصروفات	2.1	2.4	1.5	3.5
صافي أرباح مساهمين	1.5	1.8	2.3	2.8
حصة المودعين من الأرباح	6.0	5.1	3.3	3.7

قام بنك البحرين الإسلامي في عام 2000 بتغيير سنته المالية من السنة الهجرية إلى التقويم الغريغوري ، وقدم ميزانية سنة 2000 عن الفترة من 17 نيسان 1999 إلى 31 كانون الأول 2000 أي ما يقارب جدا سنة وتسعة أشهر . لذلك قمنا بتعديل الأرقام الإيرادية الأربعة الأخيرة بضرب أرقام التقرير بـ 4/7 ليمكن مقارنتها مع الأرقام الأخرى .

بنك دبي الإسلامي *(إماراتي مليون درهم)*

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	6642.0	8393.3	10535.9	13555.8
موجودات نقدية ومصرفية	846.0	619.0	957.0	1547.0
مجموع الموجودات	7825.0	9338.0	11753.4	15334.0
ودائع عملاء	6312.0	7627.0	9772.0	13122.0
(حسابات جارية منها)	1429.0	1594.0	1858.0	2135.0
بنوك دائنة	88.0	102.0	92.0	216.0
حقوق مساهمين	1003.0	1050.0	1090.0	1137.0
إيرادات	532.0	614.0	756.0	834.0
مصروفات	248.0	184.0	165.0	218.0
صافي أرباح مساهمين	-33.8	100.7	118.9	152.5
حصة المودعين من الأرباح	256.0	330.0	472.0	463.0

بنك المؤسسة المصرفية العربية الإسلامي

(أمريكي مليون دولار)

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	163.3	217.7	177.3	171.0
موجودات نقدية ومصرفية	4.3	13.2	14.6	13.2
مجموع الموجودات	168.2	232.3	195.0	185.0
ودائع عملاء	286.2	389.6	367.8	316.3
(حسابات جارية منها)	----	----	----	----
بنوك دائنة	----	----	----	----
حقوق مساهمين	48.3	53.0	56.4	59.0
إيرادات	21.8	24.4	27.4	21.5
مصروفات	3.2	3.4	3.2	3.2
مخصصات خسائر متوقعة	----	----	----	----
صافي أرباح مساهمين	3.8	4.9	4.0	2.9
حصة المودعين من الأرباح	14.8	16.7	20.8	15.4
أرباح موزعة	----	----	----	----

بنك قطر الإسلامي

(قطري مليون ريال)

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	3388.8	3418.1	3578.9	3750.5
موجودات نقدية ومصرفية	330.9	436.1	371.9	574.3
مجموع الموجودات	3823.3	3983.4	4059.1	4415.1
ودائع عملاء	3148.6	3284.8	3315.1	3653.0
(حسابات جارية منها)	817.2	698.1	717.9	737.8
(استثمارات مقيدة وخاصة منها)	0.0	0.0	0.0	99.0
بنوك دائنة	3.9	8.1	11.2	6.6
حقوق مساهمين	284.7	296.2	334.7	370.7
إيرادات	287.4	298.0	338.9	332.1
مصروفات	103.1	102.2	152.2	166.4
صافي أرباح مساهمين	65.1	55.9	39.5	67.1
حصة المودعين من الأرباح	126.5	138.6	146.7	97.0

بنك الشامل – البحرين

(أمريكي مليون دولار)

	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	2416.7	2543.1	1965.7
موجودات نقدية ومصرفية	358.5	310.8	312.1
مجموع الموجودات	2893.9	2955.4	2363.5
ودائع عملاء	2484.0	2641.3	1957.5
(حسابات جارية منها)	47.4	64.7	58.2
(استثمارات مقيدة و خاصة منها)	1705.9	1894.4	1180.6
بنوك دائنة	117.7	89.4	88.5
حقوق مساهمين	230.9	232.5	242.0
إيرادات	207.2	193.4	164.7
مصروفات	31.2	31.8	31.8
صافي أرباح مساهمين	10.1	6.0	10.8
حصة المودعين من الأرباح	165.5	146.5	111.9

بيت التمويل الكويتي

(كويتي مليون دينار)

	1998	1999	2000	2001
موجودات استثمارية	1501.7	1587.3	1830.4	2218.0
موجودات نقدية ومصرفية	115.9	117.6	133.3	80.6
مجموع الموجودات	1669.3	1769.5	2025.6	2375.5
ودائع عملاء	1261.8	1334.9	1547.1	1775.2
(حسابات جارية منها)	----	----	----	----
(استثمارات مثيدة وخاصة منها)	----	----	----	----
بنوك دائنة	21.4	5.7	7.6	81.9
حقوق مساهمين	169.0	192.2	217.2	239.8
إيرادات	132.0	134.1	144.1	143.2
مصروفات	30.9	28.5	27.8	30.2
صافي أرباح مساهمين	42.0	44.4	47.6	51.3
حصة المودعين من الأرباح	57.6	59.7	66.5	58.4

وقد استفدت أيضا من المراجع التالية :

Andreas R. Prindl and Bimal Prodhan, ed., Ethical conflicts in finance, Blackwell Finance, Oxford, UK and Cambridge, Mass. : 1994.

Bernard Taylor and Ian Morison, ed. Driving Strategic Change in Financial Services, CRC Press, Boca Raton, Fla. 1999

Duane B. Graddy and Austin H. Spencer, Managing commercial banks: community, regional, and global, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1990.

Eric Reidenbach and M. Ray Grubbs,Developing New Banking products: A Manager's Guide, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1987.

artford Beitman, Financial Services Marketing: Proven Techniques for Avertising, Direct Mail and Telemarketing, Liberty Hall Press, Ridge Summit, PA 1990.

Ihsan Isik ahd M. Kabir Hassan, "Cost and Profit Efficiency of the Turkish Banking Industry" in Financial Review V 37 No. 2, May 2002 pp.257-280.

Janet L. Gray and Thomas W. Harvey, Quality Value Banking: Effective Management Systems, J. Wiley, New York 1992.

Jeremy F. Taylor, <u>The Prudent Management of Modern US Banks</u>, Quorum Books Publishing Co., London & Connecticut, 1994.

Leonard L. Berry, David R. Bennett and Carter W. Brown, A Profit Strategy for Financial Institutions, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill. 1989.

Laurie Brannen, Prospecting the Client: How to Target and Find the New

inancial Services Customer, Probus Pub. Co., Chicago, Ill 1991.

M. Ray Grubbs and R. E. Reienbach, Customer Service Renaissance, Bankers Publishing Co, Chicago, Ill 1991.

Merlin Gackle , Bankers as Brokers: the complete guide to selling mutual funds and other fee-based investment products, Probus Publication Co., Chicago, Ill 1994.

Robert J. Hendershott, Darrell E. Lee and James G. Tompkins "Winners and losers as Financial Service Providers Converge," in the Financial Review V 37, No. 1 Feb. 2002.

Robert Schweitzer, Samuel H. Szewizyk and Raj Varma, "The Effect of Bank Debt Downgrades on Stock Prices of other Banks," Financial Review V36, No. 4, Nov. 2001.

Vlad Stanic and Denis Boyle, ed., Developing people and the corporate culture in financial services, CRC Press, Boca Raton, Fla. 1999 .

William T. Thornhill, Risk Management for Financial Institutions: Applying Cost-Effective Controls and Procedures, Bankers Publishing, Rolling Meadows, Ill. 1990.